



UNIVERSIDAD DE LA RIOJA

TRABAJO FIN DE ESTUDIOS

Título

Citylok, una app de eventos global

Autor/es

CÉSAR ESCUDERO CARAZO

Director/es

M^a CRISTINA OLARTE PASCUAL

Facultad

Facultad de Ciencias Empresariales

Titulación

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Departamento

ECONOMÍA Y EMPRESA

Curso académico

2017-18



Citylok, una app de eventos global, de CÉSAR ESCUDERO CARAZO
(publicada por la Universidad de La Rioja) se difunde bajo una Licencia Creative
Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 3.0 Unported.
Permisos que vayan más allá de lo cubierto por esta licencia pueden solicitarse a los
titulares del copyright.



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

TRABAJO FIN DE GRADO

GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Citylok, una app de eventos global

Citylok, an app of global events



Autor: D. César Escudero Carazo

Tutora: Dra. Cristina Olarte Pascual

CURSO ACADÉMICO 2017-2018

RESUMEN

RESUMEN: España es el país con mayor penetración de *smartphones* en Europa. Existen 27,7 millones de usuarios activos de aplicaciones móviles (*apps*) que realizan más de 4 millones de descargas diarias. El objetivo general de este trabajo es identificar las claves para crear una *app* teniendo en cuenta la oportunidad en el sector de las *apps* y las dificultades de rentabilidad. El caso seleccionado es Citylok que es una *app* que reúne la oferta cultural, gastronómica y de ocio y la presenta de una forma geolocalizada, calendarizada y categorizada en función del tipo de evento. El caso se analiza desde el punto de vista de la oferta y la demanda. El punto fuerte de Citylok es su idea de negocio que se valida como relevante tanto desde el punto de vista de sus creadores como de sus usuarios ya que las 161 personas encuestadas en este trabajo así lo han declarado. Como recomendación práctica para todos los emprendedores en nuevas tecnologías es que utilicen las herramientas que les brinda el marketing móvil y de contenidos para crecer, consolidarse consiguiendo una comunidad del tamaño suficiente que les permita ser rentables.

Palabras clave: smartphones, *apps*, oferta, demanda, marketing móvil, Citylok.

ABSTRACT: Spain is the country with the highest use of smartphones in Europe. There are 27.7 million active users of mobile applications (*apps*) that carry out more than 4 million downloads per day. The general objective of this project is to identify the key points to create an app taking into account the opportunity in the apps sector and the difficulties of profitability. The selected case is Citylok, which is an app that brings together cultural, gastronomic and leisure offers and presents it in a geolocalized, scheduled and categorized way according to the type of event. The case is analyzed from the point of view of supply and demand. The strong advantage of Citylok is its business idea that is validated as relevant both from the point of view of its creators and its users as the 161 people surveyed in this project have declared it. As a practical recommendation for all entrepreneurs in new technologies is to use the tools offered by mobile marketing and content to grow, to consolidate creating a community of sufficient size that allows them to be profitable.

Keywords: smartphones, apps, supply, demand, mobile marketing, Citylok.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, quiero agradecer su entrega como tutora, las horas dedicadas, su dedicación, sus ideas y conocimientos, sus explicaciones y aclaraciones, su apoyo constante y su paciencia a la Dra. M^a Cristina Olarte Pascual. Sin su apoyo me hubiera resultado prácticamente imposible realizar este Trabajo Fin de Grado.

También quería agradecer toda la ayuda prestada por parte de los creadores de Citylok, Marcos García y Silvia Lorente. Su cercanía, disponibilidad y facilidades han sido claves para poder recabar toda la información necesaria.

Y resaltar la ayuda de Jorge Martínez. Gracias a él pude ponerme en contacto y conocí este gran proyecto llamado Citylok.

Por último, dar las gracias a todas las personas que han participado de una forma u otra en este trabajo, ya sea contestando al cuestionario o simplemente ayudandome con ideas y ánimos. Por supuesto, agradecer a mi familia y amigos por su ayuda incondicional y por su ánimo recibido.

A todos ellos, gracias.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	6
2. MARCO TEÓRICO.....	7
2.1. Marketing móvil.....	7
2.2. Marketing del permiso.....	8
2.3. Marketing de proximidad	9
2.4. Marketing de contenidos	10
2.5. Un Mundo conectado: Smartphones y <i>Apps</i>	10
2.5.1. Factores que afectan a la aceptación de los Smartphones.....	10
2.5.2. Sistemas operativos móviles	11
2.5.3. Aplicaciones móviles.....	13
2.5.3.1. Características de las aplicaciones móviles	13
2.5.3.2. Ventajas de las <i>apps</i>	15
2.6. Causas del éxito/fracaso de las <i>apps</i>	16
2.7. Problema de la rentabilidad	16
3. ANÁLISIS DEL CASO CITYLOK.....	17
3.1. Metodología del caso	17
3.2. Descripción de la idea y propuesta de valor	17
3.2.1. Citylok, solución ante preguntas sin respuesta.....	19
3.2.2. Citylok, preguntas con respuestas	19
3.2.3. Democratizar la información con Citylok.....	20
3.2.4. Diseño, usabilidad y experiencia de usuario	20
3.2.5. Diferenciación como factor clave.....	21
3.3. Descripción del modelo de negocio	22
3.3.1. Descubriendo Citylok	22
3.3.2. Estrategias de monetización	23
3.3.3. Detalles de la aplicación	24
3.4. Misión, visión y valores	25
3.5. Hitos y métricas Citylok.....	26
3.6. Premios y reconocimientos.....	26
3.7. Plan de marketing.....	27
3.7.1. Descripción del producto y su mercado.....	27
3.7.2. Situación del mercado y análisis pest.....	28

3.7.3. Análisis interno de la empresa	30
3.8. Análisis dafo	32
3.9. Objetivos Citylok.....	33
3.10. Estrategias Citylok.....	34
3.10.1. Análisis Porter.....	34
3.10.2. Internacionalización del proyecto	35
3.11. Plan de acción de marketing.....	35
3.12. Plan de comunicación	36
4. VALORACIÓN DE LOS USUARIOS	40
4.1. Metodología del estudio de los usuarios de la <i>app</i>	40
4.2. Resultados	40
5. CONCLUSIONES.....	43
Bibliografía.....	45
Anexos.....	50

1. INTRODUCCIÓN

A lo largo de la última década, el avance de la tecnología para dispositivos móviles ha sido de tal calibre que un gran número de acciones han sido absorbidas completamente por el uso de teléfonos inteligentes e internet; por ejemplo, la posibilidad de comunicarse de manera instantánea con otras personas o realizar compras de cualquier tipo de producto por internet. Cada día salen a la luz miles de aplicaciones móviles (*apps*) nuevas, cada vez más intuitivas y cómodas, que hacen posible la realización de tareas cotidianas desde la palma de nuestra mano. Las ventajas de este nuevo estilo de vida son mucho mayores que sus inconvenientes. Este tipo de tecnología revolucionaria ha ayudado a mejorar muchos aspectos de la vida cotidiana como el acceso a la información donde y cuando quieras, el almacenamiento de datos personales de forma segura e instantánea o la compra de manera inmediata, sencilla y desde cualquier lugar.

Actualmente en el mundo existen 4.917 millones de usuarios móviles únicos, de los cuales 2.300 millones tienen un teléfono inteligente (Mobile Marketing Association, 2017). Gracias a estos datos se puede afirmar que el sector del móvil posee una fortaleza, capacidad de crecimiento e importancia en el mundo muy significativa.

El número de líneas móviles existentes en España es superior al de habitantes, con más de 50 millones de líneas. En cuanto al uso de teléfonos inteligentes, España se sitúa a la cabeza de Europa con un 80% de habitantes que utilizan estos dispositivos, alcanzando los 27,7 millones de usuarios (The App Date, 2015). El rango de edad que más utiliza esta tecnología va de 25 a 34 años y se producen más de 4 millones de descargas de aplicaciones diarias en España a las que los usuarios dedican 3 horas al día. El desarrollo de aplicaciones móviles se perfila como una gran oportunidad de negocio (PuroMarketing, 2014). Sin embargo, menos del 0,01% de estas aplicaciones móviles serán realmente un negocio rentable para sus desarrolladores en 2018 (Gartner, 2014). Este trabajo presenta el caso de una *app* que reúne toda la oferta cultural, gastronómica y de ocio y la presenta de una forma geolocalizada, calendarizada y categorizada en función del tipo de evento: cultura, deporte, gastronomía.

En el contexto del marketing móvil, las aplicaciones móviles son muy importantes debido al poder que tienen en la actualidad y el auge y crecimiento que se prevé que tengan todavía. También es indispensable acordarse del usuario y de sus derechos de intimidad por lo que el marketing del permiso tendrá un papel importante jugando a la vez con el de contenidos para conseguir atraer y persuadir a los usuarios y todo esto unido con el marketing de proximidad ya que gracias a los teléfonos inteligentes se puede tener todo al instante y en el lugar que quieras.

En este trabajo se analizará qué es necesario para crear una aplicación. El trabajo está dividido en dos grandes bloques, el marco teórico y el análisis del caso. En el primer bloque se explicarán los significados de marketing móvil, del permiso, de proximidad y de contenidos. También, lo que es un teléfono inteligente y las características, ventajas y funcionalidades de las aplicaciones móviles. El segundo se divide en dos: visión de Citylok desde el punto de vista de la oferta y desde el punto de vista de la demanda donde se analizarán los resultados obtenidos en un cuestionario realizado a 161 individuos al detalle. El Trabajo Fin de Grado finaliza con la presentación de las conclusiones.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. MARKETING MÓVIL

En las últimas décadas hemos vivido grandes innovaciones tecnológicas. En estos momentos estamos en la denominada “tercera revolución” debido a que los medios digitales han cambiado las formas de comunicación. Las implicaciones desde el punto de vista de la comunicación y el marketing son patentes: el auge de las nuevas tecnologías en comunicación elimina las barreras físicas, cambiando incluso el modo y la percepción comunicativa (Gómez, 2009; Olarte et al. 2016).

El origen del marketing móvil data de los años 80, con las primeras campañas en Europa, Escandinavia, Japón y Corea. La compañía McCann-Erickson fue la pionera en descubrir el desarrollo y el ritmo de crecimiento del móvil en los mercados asiáticos e intentar extrapolarlo a otros países. El fuerte crecimiento en estos países obedecía a la conexión inmediata y económica de los dispositivos móviles, en detrimento de la telefonía fija (Gómez, 2009).

La compañía Nokia fue la primera en permitir el acceso móvil a la web en el año 1996. Gracias a esto surgieron las primeras aplicaciones móviles, con funciones muy básicas y diseños simples, debido a que se aprovechó el acceso a internet móvil y los nuevos dispositivos más potentes y rápidos.

A partir del año 2000 el marketing móvil pasó a ser la principal estrategia por parte de las empresas para llegar a sus consumidores. Actualmente esta rama de *marketing* es tan importante que se ha establecido una sucursal de la Mobile Marketing Association en España. Que organiza eventos para dar a conocer esta nueva forma de conexión e interacción entre empresas y consumidores (Red.es, Gobierno de España, 2012).

Para la Mobile Marketing Association (MMA, 2011) el marketing móvil es considerado como una forma de marketing, publicidad y promoción comercial, con el propósito de llegar al consumidor y conducido a través de un canal móvil. Los métodos de comunicación para este tipo de marketing incluyen los archivos de voz, SMS, MMS, WAP, mensajes, Java, SyncML, video y mensajes de audio.

Según la IAB (2007) el marketing móvil es el uso de las plataformas móviles, por mensajería MMS, SMS o navegación, con el objetivo de desarrollar acciones de comunicación o promoción interactivas. En general, el uso del marketing móvil permite interactuar con el consumidor final de una forma rápida, eficaz y medible, ideal para cualquier tipo de marketing *one to one*.

Para Sánchez Guzmán (2005) el marketing móvil es aquella actividad dedicada al diseño, implantación y ejecución de acciones de marketing realizadas a través del teléfono móvil.

Para Kaplan (2012) el marketing móvil es cualquier actividad de marketing realizada a través de una conexión a internet, a la que los consumidores están constantemente conectados a través de un dispositivo móvil personal.

Según Olarte Pascual, et. al. (2014) e Izquierdo-Yusta et al. (2012 y 2015) el marketing móvil permite a las organizaciones segmentar, comunicarse e interactuar con sus audiencias a través de cualquier dispositivo móvil, facilitando la evolución del marketing de masas propio del siglo XX hacia una verdadera orientación al mercado. Herramientas como *apps*, geolocalización, realidad aumentada, redes sociales o mensajería permiten plantear una relación directa y relevante de 24 horas, los 365 días del año. Las empresas se ven obligadas a innovar para adaptarse a los constantes cambios del entorno (Medrano y Olarte, 2012, 2013 y 2016). Actualmente existe un interés creciente por parte de las empresas por la geografía ya que descubrir la mejor localización geográfica para una actividad económica es un elemento estratégico relevante (Rodríguez et al, 2017).

Figura 1: Marketing móvil



Fuente: Elaboración propia a partir de Kaplan (2012)

2.2. MARKETING DEL PERMISO

Según Godin (2001) y Martínez-Ruiz et al. (2017) el marketing del permiso ofrece al consumidor la oportunidad de optar voluntariamente por ser o no ser destinatario del marketing. Al dirigirse sólo a voluntarios, el marketing de permiso garantiza que los consumidores presten más atención al mensaje. Les permite a los operadores de marketing contar su historia con calma y sin temor a ser interrumpidos por los competidores. Es útil para ambas partes, dándose un intercambio simbiótico. El marketing del permiso alienta a los consumidores a participar en campañas de marketing de largo plazo, en las que reciben alguna recompensa por prestar atención a mensajes cada vez más pertinentes.

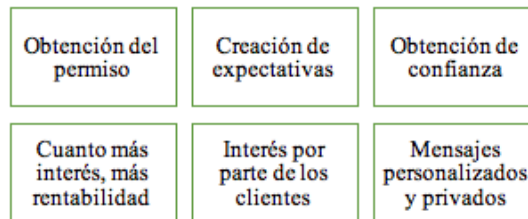
Tiene tres características principales (Godin, 2001):

- Es anticipado ya que los clientes al dar su permiso están esperando a recibir la información y ansían que se pongan en contacto con ellos, crean una expectativa.
- Es personal debido a que los mensajes están directamente vinculados con el individuo y esto ayuda a establecer una relación de confianza con el potencial comprador del producto.
- Es relevante, es decir, el cliente recibe información sobre un producto en el que está interesado con antelación, se refiere a alguna cosa de interés para los clientes potenciales.

El marketing del permiso asume el coste de interrumpir al consumidor y lo amortiza no sólo a través de un mensaje, sino sobre decenas de ellos. Esto hace que se obtengan ventajas competitivas y ganancias. Mientras la competencia sigue interrumpiendo a los extraños con resultados mediocres, las campañas de marketing del permiso convierten a los desconocidos en amigos y a los amigos en clientes. Es un proceso mensurable, se desarrolla en el tiempo en cualquier compañía que lo implemente. Se convierte en un activo cada vez más valioso. Cuanto más se comprometa con una campaña de marketing del permiso, mejor funciona en el tiempo (Godin, 2001).

El marketing del permiso se ha aprovechado mejor de las nuevas tecnologías. Internet es el medio de correo directo más importante de todos los tiempos y su bajo coste de interacción frecuente lo hacen ideal para el marketing del permiso. Es la herramienta que libera el poder de internet. La potencia que le confiere a este nuevo medio, combinada con el ruido invasor que infesta a internet y virtualmente a todos los otros medios, convierte al marketing del permiso en la tendencia más poderosa del marketing de las próximas décadas. En la medida que se desarrollen nuevos medios y el ruido se vuelva más intenso, el permiso será el activo que generará las mayores ganancias (Godin, 2001).

Figura 2: Marketing del permiso



Fuente: Elaboración propia a partir de Godin (2001)

2.3. MARKETING DE PROXIMIDAD

El marketing de proximidad es un instrumento de comunicación por el que se envían mensajes publicitarios a los móviles a través de *bluetooth*. A diferencia del marketing del permiso, este método tiene el inconveniente de plantear la posible invasión de la intimidad (Pintado y Sánchez, 2014).

Normalmente el funcionamiento de esta forma de comunicación es el siguiente (Pintado y Sánchez, 2014):

1. Desde un dispositivo *bluetooth*, se envía el correspondiente mensaje publicitario. La entidad que realiza el envío de publicidad lo hace de manera masiva y basándose en la cercanía, en una distancia de hasta 100 metros desde el lugar en el que se ha colocado el punto de acceso.
2. Como el radio de acción del *bluetooth* es muy corto, el mensaje sólo les llegara a los usuarios que se encuentren a una distancia cercana. Esos usuarios tienen que aceptar el envío, aunque si tienen su conectividad *bluetooth* abierta recibirán todos los mensajes que se les envíen.
3. Las posibilidades de este tipo de mensajes son amplias, ya que pueden informar sobre algún servicio cercano o invitar a descargarse contenidos o enviar cupones de descuento.

Las grandes marcas ven este tipo de publicidad como un gran avance, ya que les permitiría elegir su público en base a unos criterios que no eran posibles hasta ahora. Como la persona que recibe el mensaje debe aceptar la recepción, esa publicidad ya se está dando por hecho que la va a leer con atención (Pintado y Sánchez, 2014). Cabe destacar que con el marketing de proximidad:

- Se obtiene un canal directo y único para llegar a tus clientes.
- Se atrae a los clientes hacia una promoción específica.
- Control total de las campañas vía internet con las mejores estadísticas en tiempo real de las mismas: penetración, dispositivos detectados, publicidad enviada, etc. Este tipo de campañas obtienen un retorno de hasta el 35%.

Figura 3: Marketing de proximidad



Fuente: Elaboración propia a partir Pintado y Sánchez (2014)

2.4. MARKETING DE CONTENIDOS

El marketing de contenidos se ha definido de diferentes formas:

1. Como una estrategia fundamental que engloba todo tipo de actividades de creación de contenido para dar a conocer tu empresa, para captar la atención de posibles clientes y poder tanto desarrollar negocio como fidelizarlos (Pintado y Sánchez, 2014).

2. Para Maciá (2013), es una estrategia de comunicación que utiliza la generación y publicación de contenidos como medio de atraer la atención de los usuarios, posicionar a la marca/organización como referente del sector, haciéndola merecedora de la confianza y fidelidad del usuario.

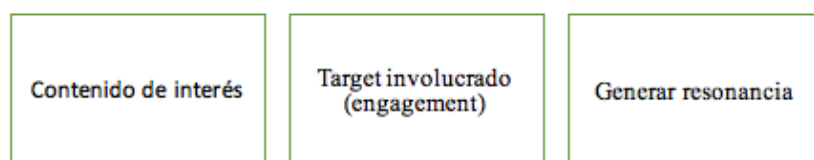
El marketing de contenidos requiere de un gran esfuerzo en análisis y medición para conseguir encontrar qué es lo que quieren nuestros clientes. Por ello, la importancia de la investigación dentro de las tareas de marketing es aún mayor. No sólo hay que saber qué contar y donde, sino que entender la repercusión de cada contenido es ahora imprescindible. Las claves del éxito del marketing de contenidos pasan por la necesidad de crear contenidos originales de calidad y lograr una difusión que permita alcanzar ese estado de viralidad tan deseado (Pintado y Sánchez, 2014).

El contenido de calidad requiere un esfuerzo, en tiempo y en costes, pero asegura tráfico de calidad que, a largo plazo, se transforma en ventas (Pintado y Sánchez, 2014). Para que un contenido sea de calidad es necesario que:

- Debe estar pensado para una audiencia específica.
- Tiene un objetivo concreto.
- Tiene credibilidad.
- Es útil.
- Merece ser compartido.

Respecto a la difusión del contenido, tal y como afirma Maciá (2013), las empresas pueden favorecer la viralidad de sus contenidos si son capaces de seguir el esquema de la figura 4:

Figura 4: Cómo potenciar la viralidad de los contenidos



Fuente: Adaptación de Maciá (2013).

En primer lugar, generar contenidos de interés real para el *target*, así captar su atención y poder iniciar una relación con ellos. Con el paso del tiempo, el público se sentirá involucrado (*engagement*) dando lugar a la aparición de la confianza. Además, cuando la audiencia está involucrada se convierte en un activo difusor de nuestros contenidos. De esta forma, es fácil conseguir una alta resonancia de los contenidos (Maciá, 2013).

2.5. UN MUNDO CONECTADO: SMARTPHONES Y APPS

2.5.1. FACTORES QUE AFECTAN A LA ACEPTACIÓN DE LOS SMARTPHONES

Para la MMA el *smartphone* es el término comercial con el que se conoce a un dispositivo móvil inteligente, es decir, un dispositivo electrónico que incorpora ciertas funcionalidades de un teléfono móvil y las funcionalidades de un ordenador, las cuales aportan valor y experiencia al

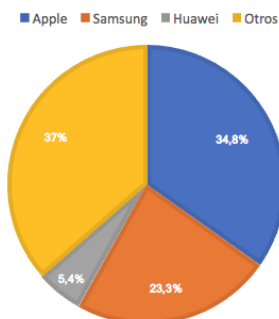
usuario. El *smartphone* está construido sobre una plataforma móvil similar al sistema operativo de un ordenador. Una de las características más relevantes es que permiten la instalación de aplicaciones para incrementar su funcionalidad, el procesamiento de datos y la conectividad. Éstas pueden ser desarrolladas por el fabricante del terminal, por el operador o por un tercero (Mobile Marketing Association, 2011).

Entre las características básicas de un *smartphone* encontramos:

- Dispone de un sistema operativo
- Capacidad de instalación de *apps*.
- Posibilidad de envío y recepción de llamadas y mensajes de texto.
- Dispone de servicios multimedia.
- Incluye aplicaciones básicas como reloj, calendario, alarma, calculadora, juegos, agenda digital.
- Conexión a Internet.
- Accesibilidad a redes sociales.
- Incluye cámara fotográfica y vídeo frontales y posteriores.
- Ofrece lectura y edición de documentos.
- Dispone de sensores biométricos.
- Cuenta con sensores de medición.

Según la MMA en el mundo existen 4.917 millones de usuarios móviles únicos, de los cuales 2.300 millones tienen un *smartphone*. De los *smartphones* activos y en uso en el mundo, el 34,8% son Apple, el 23,3% son Samsung y 5,4% son Huawei (Mobile Marketing Association, 2017).

Figura 5: Marcas de los smartphones activos y en uso en el mundo (%)



Fuente: MMA (2017).

Según las conclusiones de Ditrendia (2016) y The App Date (2015), España, con 6 de cada 10 usuarios, es el quinto país que más compra a través del móvil. Nueve de cada diez asegura que utiliza el *smartphone* durante el proceso de compra: para buscar información de productos (80%), comparar precios (78%) o buscar opiniones de usuarios (72%). Finalmente, y según el estudio de The App Date (2015), el 89% del tiempo que un usuario utiliza el móvil es para consultar aplicaciones.

2.5.2. SISTEMAS OPERATIVOS MÓVILES

Un sistema operativo móvil o SO móvil es el software o conjunto de programas que administran los recursos del dispositivo, tanto hardware (memoria, pantalla, cámara, etc.) como software (aplicaciones e instrucciones). Realiza la carga y ejecución de aplicaciones previamente

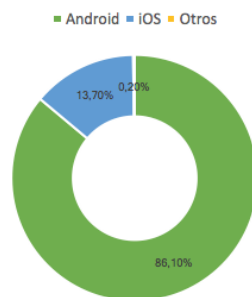
instaladas. Todo sistema operativo ofrece una interfaz gráfica amigable compuesta por botones e imágenes que permiten al usuario comunicarse con el dispositivo (Arroyo, 2011).

La feroz competencia en el mercado de los dispositivos móviles tiene su reflejo en la diversidad de sistemas operativos. Algunos fabricantes de dispositivos como RIM o Apple tienen su propio sistema operativo, pero también existen opciones multidispositivo como Windows o Android (Arroyo, 2011).

Tras más de una década de reinado de Symbian como sistema operativo predominante, Apple y Google se han hecho los líderes en detrimento de Symbian y Microsoft principalmente (Arroyo, 2011).

A día de hoy el sistema operativo que ocupa la primera posición es Android. En concreto, de los 380 millones de *smartphones* vendidos en el primer trimestre de 2017, 327,16 millones estaban equipados con Android. Estas cifras suponen el 86,1% del mercado. Por su parte, los datos de iOS (sistema operativo de Apple) son una cuota de mercado del 13,7% en el primer trimestre de 2017. La gran caída la protagonizan el resto de los sistemas operativos como Windows o Blackberry OS (Muycomputer, 2017).

Figura 6: Cuota de mercado de los sistemas operativos móviles



Fuente: Muycomputer (2017).

A continuación, voy a presentar los dos sistemas operativos móviles más importantes del momento.

Apple

El sistema operativo de Apple denominado iOS surgió en junio de 2007. Derivado de Mac OS X, solo funciona sobre los aparatos fabricados por Apple, en los que viene incorporado. En 2008 se abrió el kit de desarrollo de software dando así a desarrolladores externos la posibilidad de programar para los dispositivos Apple. Fue entonces cuando comenzó a recibir el nombre de iPhone OS (Arroyo, 2011).

El mercado de *apps* de Apple se llama App Store.

Android

Es un sistema operativo basado en el kernel de Linux versión 2.6 y diseñado para dispositivos con pantalla táctil como *smartphones*, relojes, tabletas y televisores entre otros. Es desarrollado por la Open Handset Alliance (OHA) que está liderada por Google. La OHA fue creada en 2007 y se dedica al desarrollo de estándares abiertos para dispositivos móviles.

Android Inc., es la empresa que dio origen a este sistema operativo móvil, fue apoyada económicamente por Google y unos años después la compró.

El mercado de *apps* de Android se llama Google Play.

2.5.3. APLICACIONES MÓVILES

Según la MMA (Mobile Marketing Association, 2011) las aplicaciones móviles, también denominadas *Apps*, son un soporte para comunicar, impactar, relacionarse, intercambiar y comerciar desde el punto de vista de marketing; ofrecen un importante servicio de valor añadido al usuario; además de ser en ocasiones soportes publicitarios para terceros (una de los formatos más efectivos en la comunicación publicitaria y de marketing). La *app*, al cubrir una necesidad de forma inmediata, independiente y personalizada, es el vehículo más directo para estrategias de marketing directo, usando criterios de segmentación exigentes.

La MMA (2011) añade que las *apps* móviles (teléfonos y tablets), se han convertido en un elemento cotidiano de una población activa, consumista y que se interrelaciona con los demás a través de los terminales.

The App Date (2012) define las *Apps* o aplicaciones como herramientas que dan un uso concreto sobre una amplia variedad de temas a un dispositivo electrónico. Su capacidad para adaptarse a los distintos tipos de dispositivos le permite ampliar los servicios o contenidos para el usuario. Las *Apps* habitualmente se utilizan en *smartphones*, tabletas, ordenadores, televisores, electrodomésticos, vehículos y otros aparatos tecnológicos en pleno desarrollo.

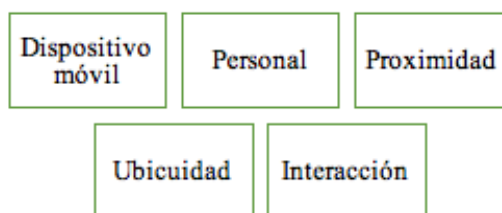
El cambio más significativo en el mundo de las aplicaciones se dio con la aparición del iPhone en el mercado, ya que con él se generaron nuevos modelos de negocio que hicieron de las aplicaciones algo rentable, tanto para desarrolladores como para los mercados de aplicaciones, como App Store, Google Play y Windows Phone Store (Cuello y Vittone, 2013).

Según The App Date en 2015 España se situaba a la cabeza de Europa en la introducción de *smartphones* alcanzando los 27,7 millones de usuarios activos de aplicaciones móviles con casi 4 millones de descargas diarias de *apps*. Estiman que los usuarios poseen de media 30 *apps* por dispositivo móvil de las cuales solo se usan activamente 14 y aseguran que el 89% del tiempo que un usuario usa el móvil es para usar aplicaciones móviles. El perfil del usuario medio es 51% hombres y 49% mujeres. El rango de edad que más utiliza esta tecnología es el que va de 25 a 34 años con un 35% y el que menos los mayores de 55 años con un 12%. 3 de cada 10 usuarios consultan el móvil cada 10 minutos y el uso de horas al día destinadas a las *apps* son 3 horas. El día de la semana en el que más descargas de *apps* se producen son los domingos.

2.5.3.1. CARACTERÍSTICAS DE LAS APLICACIONES MÓVILES

Debido a que los dispositivos móviles tienen una gran penetración en todo el mundo, y en España en particular, parece obvio pensar que las empresas pueden beneficiarse de esta herramienta. El dispositivo móvil se caracteriza por su ubicuidad, por su capacidad de interacción y por su inmediatez. Esto lo convierte en una herramienta muy útil, totalmente personal e intransferible. Estas características hacen del dispositivo móvil no solo una herramienta personal para el usuario sino también un nuevo e idóneo canal de comunicación para las marcas (Krum, 2010; Olarte Pascual, et. al., 2014).

Figura 7: Características de los dispositivos móviles



Fuente: Mobile Marketing Association (2011).

Las funcionalidades que ofrecen las *apps* son amplias y diversas, cada día surgen nuevas aplicaciones móviles que satisfacen necesidades muy diferentes, dando solución a multitud de nichos de mercado o la inclusión de nuevos segmentos, que antes no tenían cabida en el entorno digital.

La MMA define los diferentes tipos de categorías en base a sus funcionalidades clasificándolos como podemos observar en la figura 8:

Figura 8: Categorías de la *Apps* en base a sus funcionalidades



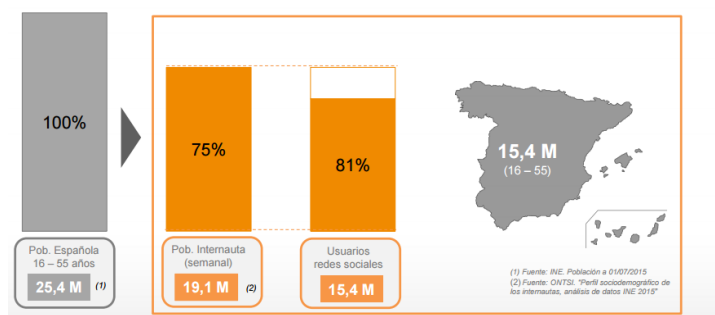
Fuente: Mobile Marketing Association (2011).

Nos encontramos con multitud de aplicaciones móviles. Muchas de estas aplicaciones aparecen en los dispositivos móviles preinstaladas. A otras se accede mediante una aplicación ya instalada, distinguiendo entre aplicaciones gratuitas y de pago.

Gracias a la expansión de los teléfonos móviles ha sido posible el desarrollo y mejora de las *apps*, motivado por el avance en la tecnología móvil, que origina una actualización constante en el mercado.

Según el último Informe anual sobre Redes Sociales en España realizado por IAB Spain (2016) que radiografía su estado actual y la utilización de éstas, hay dos datos claves que reflejan la dinámica de uso de las redes sociales en nuestro país: el 81% de los usuarios de 16 a 55 años utiliza redes sociales, lo que representa más de 15 millones de usuarios de redes sociales en España. Además, el número de redes sociales por usuario se ha incrementado notablemente con una media de 4,7 por usuario.

Figura 9: El 81% de los usuarios de internet en España de 16 a 55 años utiliza redes sociales, lo que representa más de 15 millones de usuarios en España



Fuente: IAB (2016).

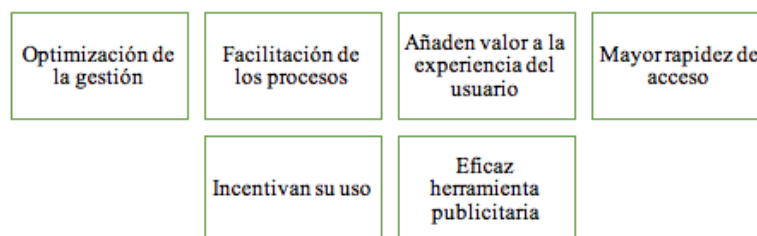
2.5.3.2. VENTAJAS DE LAS APPS

La aparición de los *smartphones* y la conexión a internet, accesibles a la mayor parte del mundo, han facilitado que la población pueda acceder en cualquier momento y lugar desde sus dispositivos móviles a multitud de aplicaciones.

La adaptación de los sitios web a las pantallas de los teléfonos móviles hace más accesible su contenido, permitiendo realizar las transacciones a los usuarios desde sus hogares, oficinas o cualquier lugar.

Las *apps* optimizan la gestión y facilitan los procesos, van directamente al contenido que interesa al cliente, creando así un acceso más rápido y fácil. Añaden valor a la experiencia de usuario al permitir contenido personalizado y funciones que facilitan la vida diaria. Ofrecen un incentivo por su uso, descuentos exclusivos a partir de la *app* o contenido inédito siempre actualizado. Permanecen, es decir, el usuario puede tener acceso a la *app* siempre que desee por lo que deben de ser de calidad y aportar realmente un valor añadido para que el propietario las conserve en su dispositivo. También son una eficaz herramienta publicitaria para empresas (MMA, 2011).

Figura 10: Ventajas de las Apps



Fuente: Mobile Marketing Association (2011).

Como hemos indicado las *apps* deben ser de calidad y aportar valor añadido al cliente para que de esta forma el propietario las conserve en su dispositivo móvil. Aquí entra en juego un factor muy importante: el *engagement*. Lo que las *apps* desean conseguir es que una vez que el usuario se la descargue, las sigan utilizando y que no se olviden de ellas. Un claro signo de que la *app* funciona es que se encuentre en la barra de favoritos de los dispositivos móviles. Esto hace que aumente la posibilidad de generar ingresos con *upgrades*, compra de otras aplicaciones que la marca vaya lanzando o con ventas directas desde la propia *app*. Esto hará que el usuario recomiende la *app* a sus contactos (Netizen, 2013).

La Mobile Marketing Association (2011) expone 10 consejos para realizar una *app* de éxito:

1. Definir el objetivo.
2. Aportar valor, debe satisfacer una necesidad.
3. Ser creativo y cuidar el diseño, se debe crear una experiencia de uso única.
4. Optimizar el desarrollo.
5. Revisar la usabilidad, debe ser simple, intuitiva y fácil de utilizar.
6. Aprovechar todos los parámetros de la tienda de aplicaciones, que sea visible en la tienda.
7. Poner en marcha un plan de marketing, darte a conocer.
8. Recompensar el uso de la *App*.
9. Abrirse a redes sociales y generar comunidad.
10. Medir para actualizar y evolucionar la *App*.

2.6. CAUSAS DEL ÉXITO/FRACASO DE LAS APPS

El auge de las *apps* supone un auténtico reto para las empresas en la nueva economía digital, hasta el límite de que para que una de estas aplicaciones pueda llegar al 80% del mercado, los desarrolladores deben optimizar su herramienta para 156 tipos diferentes de dispositivos. Así lo asegura Dynatrace (2016) y además revela que el ratio de uso de las *apps* es bajo. El 65% de los usuarios dejan de utilizar una *app* 3 meses después de instalarla.

El éxito o fracaso de una *app* se puede medir por dos parámetros (Dynatrace, 2016):

1. Retención, el tiempo que el usuario tiene instalada la aplicación en su dispositivo.
2. Uso, veces que el usuario la utiliza.

2.7. PROBLEMA DE LA RENTABILIDAD

Según PuroMarketing (2014) el desarrollo de aplicaciones móviles se perfilaba como una gran oportunidad de negocio. Los desarrolladores de aplicaciones móviles no daban abasto para saciar la gran demanda del mercado. Todo hacía suponer que el negocio de las *apps* móviles sería más que rentable. Sin embargo, las estimaciones económicas no se muestran tan positivas. Según el informe de Gartner (2014), menos del 0,01% de estas aplicaciones móviles serán realmente un negocio rentable para sus desarrolladores en 2018.

Pese a tener gran número de usuarios, el Mobility Predictions Special Report (Gartner, 2014) afirma que la mayoría de las *apps* no están generando beneficios. Una situación que todavía empeora a medida que aumenta la competencia, dado que también es notable el aumento del volumen de aplicaciones gratuitas de alta calidad que a su vez también han influido sobre las expectativas del consumidor ante las aplicaciones de pago. La proliferación de aplicaciones móviles gratuitas de alta calidad ha provocado que los usuarios se tornen mucho más exigentes sobre las *apps* de pago, lo que hace más difícil conseguir un producto realmente competitivo y que cumpla las expectativas de un público cada vez más experimentado y crítico.

Al margen de esta situación, las empresas no esperan sacar rentabilidad de las aplicaciones de marca, sino utilizarlas como herramienta de marketing, con el fin de acercarse a sus clientes y prestar un servicio. El informe Mobility Predictions Special Report (Gartner, 2014) indica que el 83% de las empresas utiliza las *apps* como vía para mejorar la comunicación con sus clientes, ejerciendo asimismo como canal de atención al cliente propiamente dicho.

El Informe Mobility Predictions Special Report (Gartner, 2014) muestra que, a la hora de elegir entre utilizar una aplicación móvil, o navegar por un sitio web adaptado para móviles, los usuarios no dudan, el 85% se queda con las *apps*. Con el añadido de que estos usuarios dedican más tiempo a las *apps* que a la web. Los usuarios utilizan el doble las aplicaciones de la marca que su página web.

Para **concluir** el marco teórico y, una vez analizada la importancia de diferentes conceptos como el marketing móvil (Izquierdo Yusta et al, 2012 y 2015) o el marketing del permiso entre otros, ha quedado patente el poder que tienen las aplicaciones móviles para afectar a nuestra vida diaria. El estudio de la aceptación de una nueva tecnología o de una *app* también ha sido ampliamente estudiado en la literatura previa (Olarte et al, 2017; Reinares, 2016). En este marco tal y como se ha indicado en la introducción, también es indispensable acordarse del usuario y de sus derechos como el derecho a la intimidad. En el desarrollo de las nuevas tecnologías hay que pensar en las personas como parte de las organizaciones teniendo en cuenta los objetivos de desarrollo del milenio y los derechos humanos en el siglo XXI (Almaguer, 2016; González, 2008, 2014 y 2017; Hager, 2016; Juaneda, 2007, 2011, 2013 y 2017).

3. ANÁLISIS DEL CASO CITYLOK

3.1. METODOLOGÍA DEL CASO

El objetivo general de este trabajo es identificar las claves para crear una *app* teniendo en cuenta el gran auge de la tecnología móvil, la oportunidad en el sector de las aplicaciones móviles y las dificultades actuales de rentabilidad. Para ello se va a analizar en profundidad a la entidad Citylok y se va a poder observar cómo nace un proyecto emprendedor con grandes aspiraciones dedicado al mundo de la unificación de planes de ocio y eventos a nivel mundial. Se ha utilizado la metodología del caso recopilando toda la información disponible tanto en medios online como offline (Juaneda et al, 2018; Olarte et al 2016; Sierra et al, 2016). Para conocer el caso en profundidad se ha realizado una entrevista con los fundadores de la empresa y con su equipo de trabajo. El guión de la entrevista se encuentra en el anexo 1. Gracias a esta toma de contacto ha sido posible analizar la empresa desde sus orígenes hasta el momento actual y sus aspiraciones.

3.2. DESCRIPCIÓN DE LA IDEA Y PROPUESTA DE VALOR

Citylok es una aplicación móvil que reúne toda la oferta cultural, gastronómica y de ocio y la presenta geolocalizada, calendarizada y categorizada en función del tipo de evento: cultura, deporte, gastronomía. La geolocalización determina la aparición de las publicaciones o LOKs (término para referirse a éstas) que se muestran en una plataforma interactiva con diseño y usabilidad.

Citylok es también una red social en la que son los usuarios quienes suben el contenido a la aplicación e interactúan entre ellos. Los *citylokers* (usuarios de la plataforma) pueden conversar e interactuar con otros usuarios y con otras publicaciones de la aplicación, además de compartir contenidos en redes sociales como WhatsApp, Twitter o Facebook.

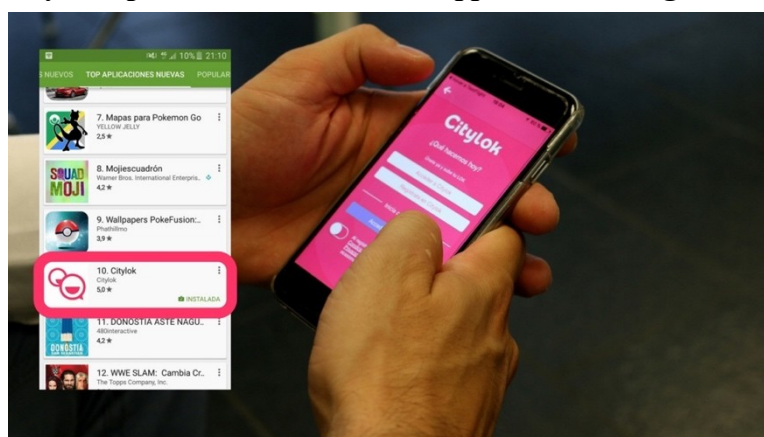
Esta aplicación destaca por el dinamismo y la frescura de la información. Rompe con el concepto de la planificación para ofrecer información social y colaborativa del aquí y ahora. Es una *startup* de carácter innovador, original, tecnológico y con un alto componente creativo que destaca por su sencillez, diseño elegante y funcionalidad.

Con más de 20.000 publicaciones en toda España, este proyecto tiene alcance nacional y proyección internacional. Gracias a su equipo de profesionales, la *startup* ha conseguido en sólo año y medio, diseñar, programar, desarrollar y lanzar esta aplicación móvil en los sistemas operativos Android e IOS, y realizar la integración en su plataforma web www.citylok.com.

Se trata de un proyecto viable, fiable y escalable construido mediante metodologías *lean startup* que son aplicadas y desarrolladas por todo el equipo promotor y que han llevado a este proyecto a cambiar de dirección en contables ocasiones siguiendo los resultados obtenidos tras hacer los correspondientes estudios de cliente, mercado y competencia.

La aplicación es gratuita y está disponible para su descarga en los *market places* App Store y Google Play y Play Store. Además, como hito reseñable, Citylok consiguió posicionarse en el TOP10 de las aplicaciones más descargadas de Google, una semana después de su publicación gracias al gran esfuerzo por parte del equipo en torno al posicionamiento ASO de la *app*.

Figura 11: Citylok aparece en el TOP10 de *apps* más descargadas de Google



Fuente: Citylok

Esta *startup* cuenta con sus primeros *early adopters* y acuerdos con empresas para mostrar sus actividades o servicios, demostrando así el interés del mercado por las posibilidades que ofrece y confirmando que se trata de un sector bien escogido y atractivo en un mercado con potencial.

Con un capital social de 20.000 euros, la *startup* se ha financiado con fondos propios demostrando la apuesta decidida y valiente de su equipo promotor. Marcos García (CEO) y Silvia Lorente (CMO) son los fundadores de Citylok, dos personas con perfiles profesionales muy distintos (ingeniero informático y periodista) que aportan dos visiones y una complementariedad idónea al proyecto, al que también se ha sumado Javier Izco (CTO). El jefe tecnológico es todo un referente en el desarrollo de aplicaciones móviles, con veinte años de experiencia ha desarrollado aplicaciones de millones de usuarios. En los últimos meses Citylok ha profundizado en la creación, medición y aprendizaje de nuevas metodologías *lean startup* dentro del programa YUZZ. En este tiempo la *startup* ha conseguido validar distintas hipótesis gracias a la realización de encuestas, entrevistas y trabajos de investigación que le han permitido definir de un modo claro y preciso sus clientes, identificarlos y diseñar campañas de marketing y comunicación encaminadas a un público objetivo que conoce cómo se comporta. En este tiempo, la aplicación también se ha transformado añadiendo nuevas funcionalidades derivadas de las hipótesis verificadas con los clientes. Destaca la incorporación de una agenda (tras comprobar que los usuarios sí requieren de planificación de su ocio) o de una nueva categoría denominada “Carteles”, en la que tengan cabida todas las publicaciones que hacen referencia a un cartel tanto físico como digital.

Lo que hace año y medio era tan sólo la idea de dos jóvenes emprendedores es ya una realidad que ha conseguido más de 3.000 descargas, 20.000 publicaciones y 300 valoraciones de usuarios.

Citylok ya ha sido premiada como el Mejor Proyecto Emprendedor del Año en La Rioja y reconocido profesionalmente en diversos ámbitos del emprendimiento y *startups* como Startup Olé o la Escuela de Organización Industrial de Madrid.

También ha ganado el SpainStartup Competition local de South Summit y recibió el accésit al premio anual Mejor Emprendedor 2016 de La Rioja otorgado por la Cátedra de Emprendedores de la Universidad de La Rioja y la Cámara de Comercio de La Rioja.

Tras un complejo proceso de selección, a Citylok se le otorgó una oficina en el Vivero Tecnológico de La Rioja para los próximos dos años; oficina denominada LOKSPACE de la que brotan las nuevas ideas, desarrollos e ilusiones de este equipo emprendedor.

Figura 12: App Citylok en un dispositivo móvil



Fuente: Citylok

3.2.1. CITYLOK, SOLUCIÓN ANTE PREGUNTAS SIN RESPUESTA

Como todo nuevo proyecto y tal y como se denomina en el argot emprendedor (Riggioni, 2016), Citylok surge de un “dolor” ante la necesidad de dar respuestas a las carencias que identificó el equipo promotor de este proyecto. Los creadores de Citylok percibieron la falta de acceso a una información de una manera fácil y rápida sobre la oferta de ocio, planes y eventos en un determinado lugar.

En Citylok se identificó, tras un exhaustivo análisis del mercado (Citylok, 2017), que el usuario que busca la oferta cultural y de ocio en un lugar suple esta carencia en buscadores como Google, donde cuestiones como: “¿qué hacer hoy en Madrid?”, “planes en Madrid” u “ocio en Madrid” tienen más de 22, 38 y 17 millones de resultados respectivamente. Resultados basados en SEO que dificulta al usuario una búsqueda fiel.

Con la hipótesis planteada, tras la medición y el análisis de cuestionarios y entrevistas a usuarios generadores de ocio (promotores musicales), oficinas de turismo e instituciones, el equipo de Citylok comenzó a analizar la búsqueda de planes y en qué plataformas (web, app o medios de comunicación).

Tras este análisis identificaron un problema “la inexistencia de una herramienta que de un modo fácil y rápido mostrara información para saber qué hacer aquí y ahora” (Citylok, 2017). Ante esta hipótesis validaron la idea hasta llegar a dar forma a la herramienta.

Las premisas iniciales validadas tuvieron que ver con la creación de una aplicación (la herramienta que más consultan los usuarios), una red social (los usuarios suben contenido e interactúan y comparten experiencias de ocio con otros usuarios) y un diseño atractivo en el que sin conocimiento de la herramienta el usuario ya disfruta de contenido. Todo para resolver la cuestión que da forma y estructura el proyecto: ¿qué hacer aquí y ahora?

3.2.2. CITYLOK, PREGUNTAS CON RESPUESTAS

Aplicación de eventos geolocalizados | ¿Por qué Citylok?

El mundo del ocio está sufriendo un gran cambio al igual que otros muchos sectores, promovido por el uso cada vez más habitual de plataformas sociales. Citylok es una plataforma móvil que ofrece de una manera fácil y visual información en tiempo real de lo que sucede o va a suceder en un lugar. En Citylok las publicaciones tienen un componente social y colaborativo y aparecen agendadas y calendarizadas.

¿Por qué una aplicación?

La nueva revolución social y el auge de las nuevas tecnologías han aupado a las aplicaciones móviles hasta un lugar central de nuestras vidas. Aplicaciones como WhatsApp han supuesto toda una transformación en el modo en el que nos comunicamos. Pero no sólo eso, la movilidad es uno de los aspectos clave de esta nueva revolución.

La conexión a internet desde el móvil se ha convertido en la fuente de consulta más usada para el consumo tanto de contenidos como de servicios de ocio de tiempo inmediato.

¿Por qué una nueva red social?

Citylok es una red social en la que los usuarios generan y comparten contenidos. Partiendo de esta definición, Citylok guarda la frescura, el dinamismo y la espontaneidad que le aportan contenidos reales subidos directamente por los usuarios. Según la última definición de la Real Academia de la Lengua Española, red social es una plataforma digital de comunicación global que pone en contacto a un gran número de usuarios.

El estudio de IAB (2016) ofrece un análisis exhaustivo del comportamiento de los usuarios de redes sociales en España y, como conclusión, señala que el uso principal de las redes sociales sigue siendo la actividad social, lo que ratifica la estrategia de Citylok en el uso de plataformas de este tipo para gestionar, buscar y desarrollar ocio, planes y eventos.

3.2.3. DEMOCRATIZAR LA INFORMACIÓN CON CITYLOK

En su afán por llegar a un mayor número de usuarios, la plataforma ha sido diseñada para conseguir que todo usuario que abra la aplicación en un determinado lugar acceda al mismo contenido. En Citylok la información se universaliza y los contenidos llegan a cualquier persona que se la descargue.

Además, en Citylok hay cabida para información social y colaborativa. Herramienta clave para que los pequeños generadores de eventos puedan hacer llegar su mensaje a mucha más gente. De manera sencilla y gratuita, cualquier publicación está visible para un público objetivo. Así, pequeñas asociaciones, eventos sociales y colaborativos pueden alcanzar una gran difusión en una red como Citylok que proyecta su mensaje a nivel nacional para un público local o visitante.

Otra de las hipótesis validadas por el equipo señala que los generadores de eventos publican eventos en redes sociales que sólo llegan a personas que les siguen en las redes sociales dejando de lado a un porcentaje de su público objetivo que ni conoce ni sigue en las redes (Facebook, Twitter o Instagram).

Del mismo modo, las nuevas acciones verificadas en este aspecto sí que han llevado a establecer nuevas estrategias de relaciones entre clientes; aunque en Citylok no se siguen perfiles de usuarios para que la información llegue a todos por igual, sí que los usuarios valoran que existan perfiles concretos (a los que se denominará FAN) que aparecerán a elección del usuario como “publicaciones recomendadas”. Esto se establecerá en función de los gustos o preferencias seleccionadas desde una pantalla inicial de registro.

3.2.4. DISEÑO, USABILIDAD Y EXPERIENCIA DE USUARIO

La aplicación móvil ha sido desarrollada teniendo en cuenta los parámetros de usabilidad con el fin de garantizar la mejor experiencia a quienes abren Citylok. Además de la funcionalidad, la

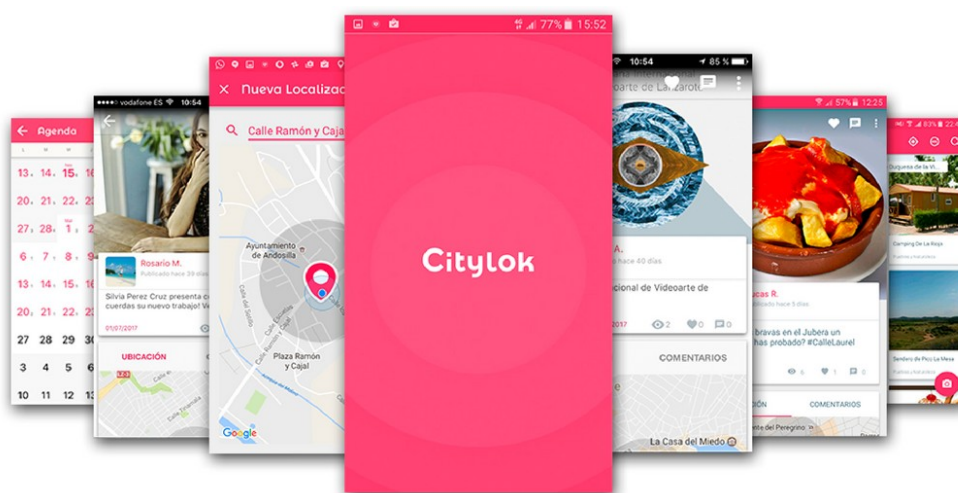
utilidad y el correcto funcionamiento, el equipo de desarrollo ha tenido en cuenta las reglas de usabilidad tan importantes para el correcto funcionamiento de la plataforma.

La usabilidad en las aplicaciones móviles es uno de los elementos fundamentales para su éxito. Cada pantalla ha sido revisada y programada para conseguir una experiencia de usuario óptima. Para ello, se han tenido en cuenta los diferentes dispositivos (móviles y tablets) además del sistema operativo, ya que las reglas de diseño varían para un sistema Android o IOS.

El equipo de programación ha trabajado sobre plantillas de pantallas previamente diseñadas con el fin de evitar problemas posteriores en el manejo y usabilidad de la *app*. Para ello, la aplicación fue testada en versión beta con personas que no tenían conocimiento previo de la herramienta ni su manejo con el fin de corregir todos los aspectos y detalles de la *app*. En el caso de Citylok, se ha programado teniendo en cuenta varios puntos clave como la organización de los elementos, la rapidez y la reducción del tiempo en el proceso de aprendizaje del usuario.

El diseñador, Kike Escalante, se ocupó de este área de trabajo. La experiencia demostrada en proyectos anteriores similares a Citylok, decantó la balanza a favor de este diseñador que ha dirigido su trabajo basándose en las diferentes normas de integración en función del sistema operativo. Esto implica dos diseños diferentes (Android o IOS), además de tener en cuenta los distintos tamaños y resoluciones de pantalla de los dispositivos (móviles o tablets) y modelos.

Figura 13: Pre visualización de las funciones de la *app* Citylok



Fuente: Citylok

3.2.5. DIFERENCIACIÓN COMO FACTOR CLAVE

Las diferencias principales de Citylok respecto a otras plataformas son la facilidad, la sencillez y la rapidez con la que segmenta y ofrece al usuario los resultados de su búsqueda. A esto se suma la capacidad de compilar toda la oferta de ocio y mostrarla calendarizada y geolocalizada (Citylok, 2017).

En Citylok las publicaciones son dinámicas y diferentes cada vez que un usuario abre la aplicación, alejándose de otras plataformas que se limitan a la venta de entradas. La base de su éxito es la calidad del producto bien diseñado y adaptado a las necesidades de los clientes que demandan información rápida e inmediata (Citylok, 2017).

Se aleja de páginas web de eventos que siguen siendo estáticas y dirigidas únicamente a la venta de entradas, para lanzarse al descubrimiento de información y planes que ofrecer al

usuario. Todo con el objetivo de ser una herramienta de descubrimiento con la que estar al tanto de la oferta de ocio y eventos de una ciudad.

Citylok no es una aplicación repleta de ofertas de anunciantes como Yplan o Cityplan, dedicadas a la venta y a la publicidad. Existen aplicaciones como Foursquare o Yelp que son recomendadores de contenido estático y en ocasiones desactualizado sin un componente social generado por los usuarios. Esto potencia las características y marca la diferencia respecto a las funcionalidades con las que cuenta Citylok.

Aplicaciones con diseños cuidados, como Mi Nube, surgen de una comunidad de viajeros que utilizan la *app* a modo de libro de viaje, algo que acentúa las diferencias respecto a Citylok, que busca y persigue disfrutar del ocio dinámico y concreto en un momento y en un lugar. Busca la improvisación y el contenido autogenerado por los usuarios en cualquier momento y en cualquier lugar (Citylok, 2017).

3.3. DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

3.3.1. DESCUBRIENDO CITYLOK

¿Cómo lo hacen? | Compilador de eventos *app* y web

Con una herramienta tecnológica que ofrece información geolocalizada, filtrada por categorías y calendarizada. Las publicaciones o LOKs tienen una fotografía, un texto, categoría y una fecha.

El desarrollo tecnológico se realiza en la empresa. La herramienta tecnológica es propiedad de la *startup* y su equipo de desarrollo trabaja dentro de la compañía. Pero, además, es indispensable destacar el esfuerzo, ilusión y talento de un equipo joven y dinámico que ha diseñado y desarrollado esta potente plataforma tecnológica.

¿Quiénes son sus clientes?

Citylok diferencia entre dos tipos de clientes: quiénes suben información a la plataforma y quiénes la consultan. En el primer grupo se incluyen organizadores de eventos de cualquier tipo promotores o instituciones públicas. El otro grupo de clientes identificado hace referencia a un mercado joven que utiliza aplicaciones móviles a diario. Personas que buscan información rápida y actualizada en sus teléfonos y que han hecho de sus *smartphones* su principal herramienta de búsqueda. Por tanto, diferenciar los dos tipos de clientes permitirá adaptar el mensaje y las campañas de marketing diferenciadas para cada uno de ellos. Con los primeros *early adopters* y acuerdos con empresas se demuestra el interés del mercado por la posibilidad que ofrece la plataforma y confirma que se trata de un sector bien escogido, con potencial y atractivo.

El proyecto cuenta con los primeros *early adopters*, han sido analizados y verificados siguiendo la metodología *lean startup*, mediante fichas de aprendizaje.

¿Cómo generar ingresos? | Monetización

Ambos tipos de clientes encajan en las distintas estrategias de venta y monetización diseñadas para este proyecto con el fin de que estos clientes adquieran los productos y servicios de Citylok.

Identificación del modelo de negocio

El modelo de negocio de Citylok es un modelo de volumen (Citylok, 2017). Crecer y conformar una base de usuarios fieles para implementar diferentes estrategias con el fin de generar ingresos desde la propia aplicación.

Por tanto, esta *startup* dedicada a la movilidad proyecta rentabilizar la gran masa de usuarios que aporta valor, con diferentes estrategias de monetización, bien en forma de publicidad o servicios directamente desde la plataforma.

3.3.2. ESTRATEGIAS DE MONETIZACIÓN

Citylok cuenta con un sistema de gamificación para fidelizar a usuarios y de bonificación para involucrar a promotores. Proyecta rentabilizar la gran masa de usuarios con diferentes estrategias de monetización mediante la venta de servicios directamente desde la plataforma. Estas estrategias son (Citylok, 2017):

Porcentaje mediante pagos por el móvil: Tráfico a plataformas de venta de entradas y recibir un porcentaje asociado a cada venta.

Publicaciones *premium*: Publicaciones destacadas que aparecen en la aplicación con un diseño diferente y destacable sobre las publicaciones gratuitas.

Publicidad directa: Publicidad que aparece con una estética similar a una publicación, pero con texto e imagen referentes a un anuncio. Las publicaciones derivan a la web del anunciante.

***Push notification*:** Envío de alertas o mensajes directos a usuarios. Estas notificaciones pueden estar segmentadas en función del usuario al que se dirigen.

Herramientas *premium*: Paquete de herramientas que aportan diferentes funcionalidades al usuario respecto a un usuario free (diseño de publicaciones o nuevas funcionalidades para publicación de un LOK).

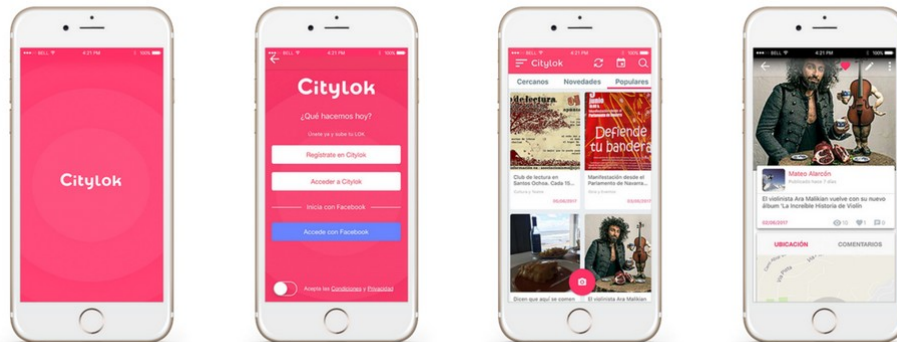
Figura 14: Estrategias de monetización



Fuente: Citylok

3.3.4. DETALLES DE LA APLICACIÓN

Figura 15: Imágenes de la *app* Citylok



Fuente: Citylok

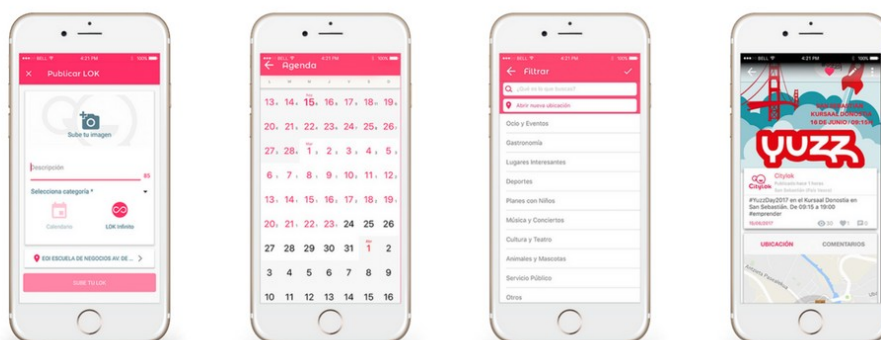
Cover: como se observa en la primera imagen de la figura 15, es la pantalla inicial de la aplicación. Se muestra automáticamente mientras se carga la aplicación.

Pantalla de registro: los usuarios dados de alta ejecutan un registro muy simple en el que se solicita un nombre, email y contraseña, tras aceptar las Condiciones Generales de Citylok (segunda imagen de la figura 15).

Pantalla principal | Escaparate de loks: Es la pantalla principal de la aplicación en la que el usuario descubre qué hay a su alrededor gracias a la geolocalización. Además de la fotografía, se indica la categoría, la fecha y el texto de la publicación (tercera imagen de la figura 15).

Detalle de lok: Cada LOK que aparece en la aplicación está compuesto de una fotografía, un texto de 85 caracteres máximo, un mapa con la ubicación y los comentarios de los usuarios (cuarta imagen de la figura 15).

Figura 16: Imágenes de la *app* Citylok (2)



Fuente: Citylok

Publicar lok: para publicar un *lok* (como se aprecia en la primera imagen de la figura 16) hay que seguir cuatro pasos. Introducir una fotografía, un texto, una fecha y una categoría en la que enmarcar la publicación.

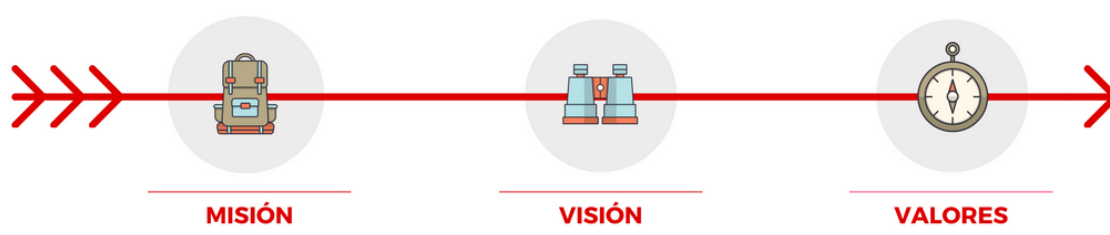
Agenda: para conocer el número de eventos en un determinado lugar y momento (segunda imagen de la figura 16).

Filtrar | búsqueda: ofrece la posibilidad de segmentar la búsqueda por lugar, categorías o palabras (tercera imagen de la figura 16).

El lok del #Yuzzday: en la última imagen de la figura 16 se observa un ejemplo de un evento que anuncia el #YuzzDay2017 en San Sebastián. El LOK nos permite ver la fotografía del cartel, el texto, la fecha, cómo llegar hasta el evento y los comentarios de los usuarios. Además, el número de veces que se ha visto el LOK y los favoritos que ha recibido.

3.4. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

Figura 17: Imagen misión, visión y valores



Fuente: Citylok

Misión

Ser una *startup* referente en el sector del ocio y el tiempo libre (Citylok, 2017). Citylok quiere ser el motor de la cultura y los eventos sociales y corporativos. Ser el lugar en el que pequeños generadores de eventos encuentran una herramienta sencilla y gratuita con la que difundir su mensaje. Entre sus objetivos como empresa se encuentra la internacionalización, potenciar el emprendimiento y la creación de empleo.

Visión

Desde Citylok quieren ser la red social líder en contenido geolocalizado que utilizan los usuarios recurrentemente para disfrutar de su ocio y tiempo libre. Esta *startup* pretende asumir el liderazgo de una empresa competitiva en el sector del ocio y los eventos aportando soluciones a los distintos agentes que intervienen en el proceso. Para ello, Citylok quiere facilitar su herramienta y los servicios que de ésta se derivan a empresas que fomenten su uso. Todo ello apostando por la cultura del emprendimiento y la innovación.

Valores

Conexión con el mundo. Llegar más lejos, estar más cerca. Potenciar la conexión online y disfrutar offline.

Comunicación. Empresa cercana con capacidad de escucha y reacción.

Innovación, creación y aprendizaje. Rapidez. Ágiles, sin rodeos.

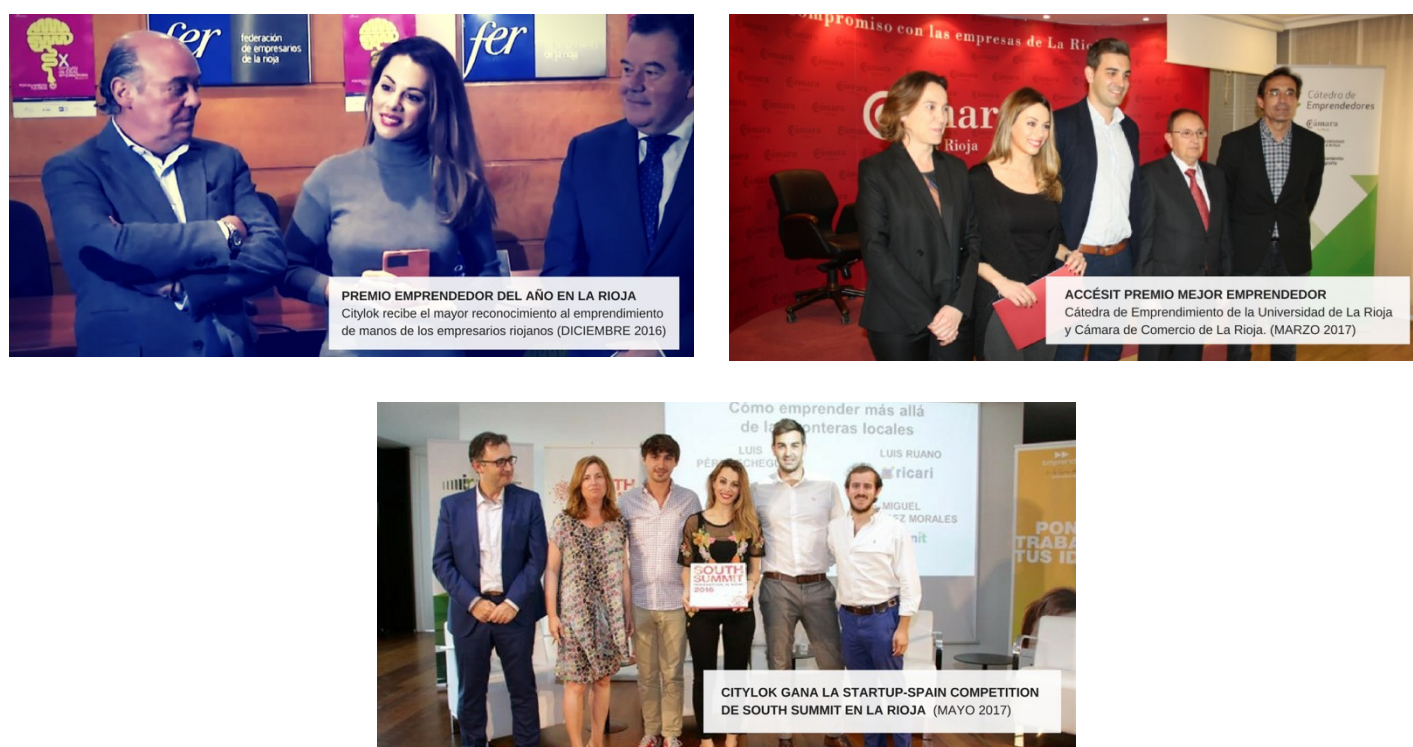
3.5. HITOS Y MÉTRICAS CITYLOK

Citylok tiene más de 1.000 usuarios, 3.000 descargas de la aplicación y más de 20.000 LOKs publicados, estos datos no son del todo buenos ya que los objetivos que esperaban conseguir al acabar el 2017 están muy por encima de los datos actuales. Sus objetivos para el 2018 son tener 30.000 usuarios, 150.000 descargas y 50.000 publicaciones.

Una valoración de 5 puntos en las *stores* de Android e IOS gracias a las más de 300 reseñas de usuarios. Una semana después de su publicación en Android, Citylok consiguió escalar en los primeros puestos del ranking y entrar en el TOP10 de las aplicaciones más descargadas de Google Play.

3.6. PREMIOS Y RECONOCIMIENTOS

Figura 18: Premio emprendedor del año 2016 en La Rioja, Premio accésit mejor emprendedor 2017 y Citylok gana la Startup-Spain Competition de South Summit en La Rioja 2017



Fuente: Citylok

YUZZ

Citylok forma parte del programa YUZZ del Banco Santander y CISE (Centro Internacional Santander Emprendimiento). Desde la delegación de La Rioja y durante casi medio año, Citylok ha podido crecer y aplicar nuevas metodologías *lean startup* validando su modelo de negocio. Formar parte de esta comunidad ha permitido a Citylok estructurarse y conformar de nuevo el proyecto en un ecosistema de emprendimiento y trabajo en equipo que promueve y divulga el programa para jóvenes con ideas YUZZ. Un programa que cuenta con el apoyo y el impulso de la Universidad de La Rioja y el Ayuntamiento de Logroño que han querido apoyar de una

manera especial el emprendimiento entre los jóvenes riojanos y trasladar el espíritu universitario a un proyecto de futuro y de personas.

EOI (Escuela de Organización Industrial)

El proyecto nació durante cinco meses en los espacios *coworking* de la EOI de Madrid. Citylok fue seleccionada por el Fondo Social Europeo para formar parte de esta iniciativa emprendedora. En la EOI Citylok comenzó a construir los pilares de su proyecto junto a grandes mentores y profesionales del mundo del emprendimiento y *startups* (Citylok, 2017).

ADER (Agencia de Desarrollo Económico de La Rioja)

Este organismo ha seleccionado al proyecto para que forme parte de su Vivero Tecnológico en Logroño. Tras un exhaustivo proceso de selección, Citylok ha conseguido entrar en este vivero empresarial y cuenta para los próximos dos años con una oficina propia. Dicha oficina está situada en la Avenida Lope de Vega 43-45 de la capital riojana. El contrato de cesión es gratuito el primer año y tiene un coste de 250 euros al mes durante el segundo año.

EmprendeRioja

El Plan EmprendeRioja tiene como objetivo convertir a La Rioja en una región referente en el emprendimiento, en la que quien quiera emprender pueda hacerlo con el acompañamiento técnico y la asistencia de este organismo público. Citylok ha encontrado en EmprendeRioja un gran apoyo.

AERTIC (Agrupación Empresarial Innovadora del sector TIC de La Rioja)

Citylok es una de las empresas que conforman esta asociación que une y potencia las sinergias y colaboraciones entre empresas tecnológicas riojanas.

Figura 19: Entidades con las que ha participado Citylok



3.7. PLAN DE MARKETING

3.7.1. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO Y SU MERCADO

Producto: Citylok es una aplicación móvil, una plataforma tecnológica que sustenta todo el negocio. Esta herramienta está dirigida a dos tipos de clientes bien diferenciados: consumidores de información de la aplicación y generadores de eventos y planes que, a su vez, también están dispuestos a pagar por publicar en Citylok.

La aplicación se dirige a este segmento de la población para satisfacer sus demandas de necesidad de información y también de difusión de su mensaje. Por tanto, esta *startup* ofrece servicios bien diferenciados en función del cliente.

Mercado: Citylok está disponible a nivel mundial, ya que puede descargarse desde las *stores* de Android e IOS sin problema en todo el mundo.

3.7.2. SITUACIÓN DEL MERCADO Y ANÁLISIS PEST

Por la coyuntura actual de la cantidad de aplicaciones móviles que se generan a diario y siendo muy conscientes del limitado número de aplicaciones que logran ser referentes a nivel nacional, se ha tenido muy en cuenta el análisis del entorno en el que se desarrolla el proyecto desde el momento de la concepción de la idea hasta la puesta en marcha de la aplicación.

Ámbito social:

Debido a la tendencia que existe en relación a la compra a través del móvil, Citylok se puede hacer un hueco en el mercado al ofrecer servicios de venta de eventos y planes de ocio.

Según el estudio de The App Date (2015), un 36% de los usuarios que han comprado vía móvil ha adquirido servicios de ocio y un 24% servicios culturales. Empresas españolas como Ticketbits o Ticketea, ya han transformado el mundo de la compra de entradas para espectáculos.

Ámbito económico:

La coyuntura económica actual y el auge de los espacios de emprendimiento y la facilidad a los distintos tipos de financiación hacen que el proyecto tenga posibilidades de ser invertido para lograr el crecimiento.

La monetización de la aplicación del sector sigue en auge y las empresas de *ticketing* anteriormente citadas estaban facturando 85 millones de euros (Citylok, 2017).

Ámbito tecnológico:

Actual proceso de transformación digital e inversión en nuevas tecnologías y proyectos relacionados con *smartphones*, plataformas inteligentes y bigdata que establecen un entorno muy favorable para el desarrollo del proyecto Citylok. A nivel tecnológico está a la cabeza en el uso de las tecnologías actuales.

Ámbito institucional:

Debido al entorno actual de multitud de agentes institucionales y políticos conscientes de la importancia de la inversión en proyectos tecnológicos que hagan más accesibles y creen una sociedad mejor informada y en tiempo real, es muy positivo todo el impulso que actualmente se genera en cuanto al apoyo financiero y operativo desde las instituciones.

Análisis de los clientes

Comprar a través del móvil es ya una realidad con nombre propio el *m-commerce* o Mobile Commerce (Juaneda-Ayensa et al. 2016 y Mosquera et al. 2017 y 2018). Los avances tecnológicos han permitido esta realidad que supone un paso más en el modo de comprar de los usuarios en el país de la Unión Europea con más *smartphones* (The App Date, 2015). Citylok ha analizado esta realidad y creado en torno a ella un modelo de negocio que incluye el *m-commerce* dentro de su estrategia de monetización derivada de la venta de entradas o la generación de tráfico y, por tanto, de un porcentaje asociado a páginas de venta de entradas.

Por tanto, parece clara la apuesta por este tipo de venta, una tendencia al alza en España que ha sabido aprovechar la oportunidad facilitando la experiencia de compra al usuario a través de la usabilidad de las aplicaciones consiguiendo hacer más intuitivo el proceso.

Además, otra de las razones es que permite conocer mejor a los clientes con nuevas técnicas de segmentación que permiten dibujar un perfil fiable de éste. En el caso de Citylok, desde su nombre, edad, sexo, lugar de residencia o gustos culturales y de ocio. Todo ello sumando un gran factor: la geolocalización. Esto consigue que la comunicación con el cliente sea directa y rápida.

Análisis de la competencia

Existen algunas aplicaciones móviles y páginas web en el mercado que se identifican como plataformas de eventos, aunque tras el análisis previo realizado, Citylok ha pivotado integrando lo mejor de algunas de ellas y buscando la diferenciación clara respecto a éstas.

Tabla 1: Análisis de la competencia

Competencia	Logo	Función	Diferencia con Citylok
TripAdvisor		Comparador de ofertas de alojamiento y hostelería	Publicaciones estáticas. Sólo se centra en el espacio físico
FourSquare		Red social basada en el geoposicionamiento. Recomendador gracias a los tips de los usuarios	Publicaciones estáticas, es sólo un recomendador
Minube		Ofrece tres opciones geoposicionadas: qué ver, dónde comer y dónde dormir	Publicaciones estáticas sin contenido dinámico ni actualizado
WhatsRed		Permite a las empresas de hostelería ofrecer a los consumidores planes de ocio personalizados	Su <i>target</i> y su modelo de negocio se centra únicamente en la hostelería
Fever		Ofrece eventos y venta de entradas	Sus planes y eventos no están geolocalizados. Se centra en grandes ciudades y sólo muestran planes que incluyen venta de entradas
Yelp		Ayuda a las personas a encontrar pequeños comercios	Se centra en la venta de servicios a través de ofertas
Qhaceshoy?		Vende entradas con descuentos	Aplicación de descuentos y ofertas. No es dinámica ni está actualizada. Carece de elemento social y colaborativo

Fuente: Citylok

Figura 20: Comparativa de la competencia de Citylok en función de cuatro características básicas para el desarrollo del negocio y la diferenciación de esta *startup*: dinamismo, actualización, usabilidad y diseño.



Fuente: Citylok

3.7.3. ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA

- Citylok quiere ser el referente de la búsqueda de ocio, planes y eventos en cualquier lugar no sólo a nivel nacional. Citylok es un proyecto internacional que puede ser trasladado e implantado en cualquier lugar. La geolocalización es la base.
 - La usabilidad y las reglas del diseño claro y sencillo rigen esta herramienta que persigue ofrecer la mejor experiencia al usuario que se decide a utilizar la aplicación.
 - Los contenidos aparecen directamente en la interfaz de la aplicación para que el usuario no necesite realizar ninguna acción y pueda recibir impactos informativos.
 - Tiene una vocación social y colaborativa permitiendo a cualquier usuario publicar su evento, ofreciendo este altavoz con el fin de que llegue a un mayor público. La aplicación por tanto quiere dar cabida no sólo a los grandes eventos, conciertos o espectáculos que ya se publicitan a través de otras plataformas y que tienen cabida en los medios de comunicación. Citylok es el altavoz para quienes necesitan hacer llegar su voz.
 - Citylok cuenta con un equipo joven y dinámico que utiliza metodologías ágiles en sus desarrollos y que, por tanto, prueba y pivota cada una de sus acciones.
 - El *know-how* de su equipo gracias a su formación y trayectoria profesional, así como por su capacidad de trabajo, esfuerzo e investigación en un campo en continua evolución.
- El equipo tecnológico de Citylok experimenta y descubre nuevos avances para la aplicación que aparecen en cada una de las versiones que salen de la *app*. Su pasión por la tecnología les lleva a investigar y no cesar en su ambición de perfeccionar la aplicación y la web conscientes de que Citylok es una *startup* tecnológica.

Objetivos generales

- Citylok quiere conformar un equipo emprendedor, despierto y movido por la curiosidad y el descubrimiento de nuevas maneras de hacer y trabajar. Un equipo consciente de la responsabilidad que supone dar forma a algo grande y en continua evolución. Por ello, el equipo de Citylok lo conforman y lo conformarán profesionales capaces de desarrollar distintas tareas y multifuncionales.

- Esta *startup* defiende los valores éticos empresariales. Poniendo en primer lugar a las personas. Actúa con responsabilidad, firmeza y seriedad.
- Internacionalización y creación de empleo atrayendo el talento y la formación.
- Potenciar la cultura desde cualquier ámbito y en cualquier dirección.

Recursos financieros

La empresa conformada que sustenta legalmente Citylok fue creada en julio de 2016.

Financiada hasta el momento con recursos propios, esta *startup* está iniciando contactos para poder realizar rondas de financiación con las que conseguir la participación no sólo financiera, sino de otros agentes externos que aporten al proyecto. Para ello, no cesa en su empeño de dar a conocer el proyecto en cualquier foro de emprendimiento y financiación iniciando contactos con fondos de inversión y *business angels*, además de otro tipo de sinergias empresariales.

Además, Citylok estudia solicitar un ENISA (impulso financiero para pymes) con el que seguir financiando el proyecto.

Asimismo, la empresa ha iniciado el proceso para recibir ayudas de ADER (Agencia de Desarrollo Económico de La Rioja) destinadas al emprendimiento como la Línea Emprende que ofrece un gasto máximo subvencionable de 2.000 euros para la constitución de la empresa, además de subvencionar inversiones en activos fijos nuevos, en TIC o en diseño.

Recursos materiales

Citylok forma parte de los Viveros Tecnológicos del Gobierno de La Rioja, con lo que cuenta con un espacio propio (oficina) en el que trabajar y todas las ventajas derivadas de un espacio coworking. La Agencia de Desarrollo Económico de La Rioja (ADER) confía en este proyecto y le cede este espacio durante los dos próximos años: el primero de los ejercicios sin coste para la empresa y el segundo con una cuantía mensual de 250 euros. Formar parte de este vivero tecnológico supone también un gran compromiso y esfuerzo por parte de la empresa, ya que es sometida a continuas evaluaciones que prueban su evolución.

Además, SECOT sus servicios de apoyo a los emprendedores. Profesionales de alto nivel que asesoran al emprendedor con su experiencia en el mundo de la empresa y el negocio.

Otros profesionales del mundo de la economía se suman al proyecto del Vivero Tecnológico para impulsar empresarialmente La Rioja, enmarcados en los programas de emprendimiento públicos del Ejecutivo riojano. Además, esta agencia de desarrollo regional apoya al emprendedor en diversos ámbitos, lo que supone un apoyo integral en la puesta en marcha del negocio.

3.8. ANÁLISIS DAFO

Tabla 2: Matriz DAFO

Debilidades	Amenazas
1. Gran volumen de usuarios para monetizar 2. Inexperiencia del nuevo mercado 3. Incorporación de capital externo 4. Creación de un nuevo hábito	1. Crecimiento del número de competidores 2. Competencia internacional 3. Inexistente respuesta a la solución 4. Dificultades para encontrar financiación
Fortalezas	Oportunidades
1. Socios de la <i>startup</i> y equipo consolidado 2. La tecnología en la empresa 3. Soporte multiplataforma 4. Independencia de terceros 5. Empresa en funcionamiento	1. Incremento del uso de <i>smartphones</i> y transformación digital 2. Tendencia a la descarga de <i>apps</i> 3. Público internacional 4. Sin costes de infraestructura 5. <i>App</i> de cartelería digital 6. Tendencia a pagar con el móvil 7. Financiación a empresas emprendedoras

Debilidades

1. Debido al modelo de negocio es necesario obtener un elevado número de descargas para conseguir monetizar. Toda la estructura monetaria y de modelo de negocio se sustenta en un amplio número de usuarios. El volumen concede valor a la aplicación.
2. Falta de experiencia en el nuevo mercado. Novedosa incorporación y venta de servicios a través del móvil y comercialización de este tipo de aplicaciones.
3. Necesidad de admitir en una segunda fase la incorporación de capital externo para el rápido crecimiento y conseguir viralidad en el proyecto.
4. Creación de un nuevo hábito: la inexistencia de una solución de estas características que lleve al usuario a tener que cambiar sus hábitos de búsqueda de información. El usuario desconoce que existe una manera fácil y sencilla de llegar a conocer la información de eventos de un lugar.

Amenazas

1. Se establece como una clara amenaza el crecimiento del número de competidores y de *startups* con capacidad de operar en el mismo mercado y ofreciendo una solución similar. Facilidad de copia o pirateo de aplicaciones en plataformas móviles. Empresas capaces de abrir nuevos canales o funcionalidades. Con poco esfuerzo e inversión una empresa puede comenzar a desarrollar los mismos servicios que Citylok.
2. Competencia internacional. Tras el análisis de mercado y competencia no se ha encontrado nada similar, aunque se plantea como una amenaza la posibilidad de que una empresa desarrolle esta solución que pueda ser exportada.
3. Falta de respuesta de los usuarios a la plataforma. Puede existir un rechazo del público que no encuentre la aplicación atractiva ni la solución a su problema.

4. Dificultades para encontrar financiación. Las inversiones y ayudas públicas al emprendimiento son muy escasas o han desaparecido. En el ámbito privado, no se encuentra en condiciones ventajosas.

Fortalezas

1. La *startup* está conformada por un equipo de tres personas con perfiles profesionales complementarios que comparten una misma filosofía de trabajo. De los cuatro miembros del equipo, dos son fundadores de la aplicación y socios de la empresa.

2. El CTO o jefe tecnológico es una figura incorporada a la empresa desde el inicio, por tanto, todo el valor de la herramienta reside en la empresa.

3. Soporte multiplataforma que permite al usuario utilizar la *app* desde distintos dispositivos.

4. Independencia de terceros para definir todas las estrategias de la empresa y la toma de decisiones.

5. Empresa ya en funcionamiento con un más que desarrollado Producto Mínimo Viable que adquiere métricas y nuevos usuarios cada semana. La aplicación cuenta con más de 1.000 usuarios y en ella se han publicado más de 10.000 LOKs.

Oportunidades

1. Incremento del uso de *smartphones* y utilización de funciones de móvil (GPS y galería).

2. Tendencia creciente de usuarios que descargan este tipo de aplicaciones y rápida adaptación.

3. Posibilidad de llegar a un público internacional añadiendo pocos recursos.

4. No se necesita una gran infraestructura y distribución sencilla de coste bajo.

5. Ser la primera aplicación móvil que reserve espacio para la cartelería digital. Contribuye de este modo a la limpieza de calles y ciudades y aporta una ventaja competitiva al usuario.

3.9. OBJETIVOS CITYLOK

Objetivos cualitativos

1. Ser el mayor compilador de planes, ocio y eventos geo localizados de España.

2. Posicionamiento de la *startup* y del nombre Citylok a nivel nacional como marca e imagen.

3. Ser la plataforma líder para los agentes generadores de eventos. Desarrollar una plataforma inteligente.

4. Ser líderes en la concepción a nivel de usuarios en la búsqueda de eventos, cultura y tiempo libre.

5. Conseguir alianzas estratégicas importantes en las que apoyar el crecimiento.

Objetivos cuantitativos. Centrados en tres hitos principales desglosados a 2 años.

Tabla 3: Objetivos cuantitativos

Objetivos	2017	2018
Publicaciones	50.000	50.000
Descargas	10.000	150.000
Usuarios	4.000	30.000

3.10. ESTRATEGIAS CITYLOK

3.10.1. ANÁLISIS PORTER

Figura 21: Análisis Porter



Fuente: Citylok

Proveedores

Para Citylok, los proveedores son los generadores de eventos que actualmente están haciendo gasto por distintas vías para lograr captar la atención de posibles clientes, actualmente no disponen de una plataforma global en la que hacer difusión a todos los potenciales clientes.

Nuevos entrantes

La amenaza de nuevos productos sustitutivos es alta en cuanto a desarrollo tecnológico, pero compleja por la imagen de marca generada y la masa crítica conseguida.

Clientes

Para captar la atención de clientes se tiene en cuenta que el sector es tradicional en cuanto a la difusión de eventos, pero empieza a hacer uso de las redes sociales para la comunicación.

Sustitutos

Existen aplicaciones móviles locales que en un momento dado o región podría ser un producto sustitutivo, por ello desde un primer momento se concibe como un proyecto global que vaya ganando terreno a las pequeñas aplicaciones locales. También puede ser un producto sustitutivo las actuales redes sociales que no tienen la función de Citylok, pero que en un futuro podrían ofrecer el mismo servicio.

Competencia en el mercado

El mercado se encuentra saturado de aplicaciones móviles locales que no tienen aspiración nacional o global, por lo tanto, es importante crear una gran imagen de marca potente y una alta cuota de notoriedad en pequeñas comunidades que se extienda por España.

Estrategia de diferenciación: como referente de eventos y ocio. Ser el mayor compilador diferenciándose como la marca líder para toda persona, organización, asociación o institución generadora de eventos.

3.10.2. INTERNACIONALIZACIÓN DEL PROYECTO

Una de las estrategias más importantes de Citylok se centra en la internacionalización del proyecto. Exportar fuera de las fronteras nacionales una herramienta replicable y escalable en cualquier lugar del mundo. Para ello se ha establecido como primer punto de referencia Latinoamérica, por compartir un mismo idioma facilitando el proceso de integración. A esto se suma el alto grado de aceptación en este continente de herramientas tecnológicas procedentes de Europa. Citylok cuenta con contactos en Perú y México con los que quiere llegar a acuerdos para el mejor desarrollo y llegada de la *app* a estos lugares.

3.11. PLAN DE ACCIÓN DE MARKETING

La campaña de comunicación y marketing mediante la que Citylok se ha dado a conocer se ha caracterizado por la mezcla de acciones online y offline, además del contacto institucional. Muestra de ello es la penetración que tiene la *app* en aquellos lugares donde se ha lanzado. Una buena estrategia de marketing de contenidos ya no es suficiente para destacar. La visibilidad de los contenidos depende de los algoritmos de las distintas redes sociales y motores de búsqueda. Los consumidores confían más en lo que dicen otros usuarios que en los propios anuncios de las empresas: confianza interpersonal. El plan de acción está encaminado a aumentar la visibilidad con el fin de llegar a un nuevo público, fomentar la actividad, amplificar el mensaje, inteligencia colaborativa, incremento de suscripciones, clics y descarga de la aplicación construyendo una afinidad total hacia la marca.

El objetivo del plan de acción es desarrollar acciones encaminadas a la obtención de un gran volumen de usuarios en la aplicación, apoyándose en los dos ejes principales del canal online que son principalmente redes sociales y la dinamización de la página web y el blog. Las acciones digitales se plantean en base a la previsión de los días de la semana y horarios en los que el impacto en redes es mayor, teniendo en cuenta que el día de la semana que se descarga más *apps* es el domingo, entre las 16-17h y entre las 20-21h (The App Date, 2015).

En este aspecto, la estrategia clave es la generación de contenidos de calidad que aporte valor desde un inicio reduciendo al máximo o eliminando el concepto de la publicidad. Acciones de street marketing, eventos y participación en jornadas divulgativas o que tengan un componente social y colaborativo. Todo sustentado por el plan de marketing digital y alineado con el plan de marketing general.

Target Citylok

El público objetivo de Citylok son, por un lado, las asociaciones, organizaciones, ayuntamientos y pequeños comercios o generadores de eventos que tienen la posibilidad de llenar de contenido la aplicación para dar a conocer y difundir sus eventos, planes y actividades. También, se centra en personas que hacen un uso de la aplicación más pasivo: no realizan publicaciones, pero sí la utilizan para la consulta de eventos y actividades de ocio en su zona de influencia. Grupos de población más propensos a utilizar la aplicación como los formados por estos arquetipos: *Solteros o en pareja, con hijos de menos de 10 años; Amantes de los viajes que valoran la cultura y gastronomía; Personas con nivel de renta medio o medio-alto; Personas que comprueban de media el móvil 150 veces al día y dedican a las apps 2 horas.*

Estos grupos de población descargan aplicaciones móviles a través de las *stores*, en las que en un 61% se dejan recomendar por los amigos más cercanos y en un 30% por las redes sociales (The App Date, 2015). Para diferenciar estos dos grandes grupos de usuarios, podemos centrarnos en el valor aportado a cada uno de ellos para construir y validar el plan de marketing.

Las acciones dirigidas a los grupos de usuarios o público en general serán distintas a las dirigidas al grupo de organizadores, ya que la motivación en ambos casos es distinta.

Plan de acción para usuarios y organizadores

Tabla 4: Acciones dirigidas a usuarios u organizadores

Usuarios	Organizadores
<ul style="list-style-type: none"> - Ahorro de tiempo. - Descubrir eventos desconocidos. - Medio de información nacional. - Buscador de planes. - Interacción con usuarios (red social). - Herramienta de consulta (favoritos). - Información en tiempo real. - Agenda personal de ocio y eventos. - Información útil: lo que me interesa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Medio de difusión y promoción local. - Fidelización clientes - Comunicación e interacción clientes - Segmentación de clientes - Herramienta de marketing - Catálogo personal de actividades localizadas y calendarizadas. - Llegar a un público más cercano.

Servicio

El producto se compone de la plataforma web y las aplicaciones móviles como único factor.

Precio: El precio en primera instancia no es un factor determinante. En un inicio es gratuito para así alcanzar antes la cifra deseada para poder monetizar. Fase de monetización basada en micro pagos.

Distribución: Los canales de difusión y distribución de la aplicación son principalmente los canales online mediante el uso de las redes sociales. Es el lugar donde conectar con el público objetivo.

Promoción: Una estrategia de comunicación alineada con el plan de marketing consistente en crear una imagen de marca que se identifique rápidamente con los contenidos generados dando valor a los usuarios.

Personal: La cultura de organizaciones de Citylok es un factor fundamental. Se ha construido desde un inicio de modo que todos los componentes del proyecto aportan de igual manera soluciones y toman decisiones para lograr una mayor compenetración y alineación de los objetivos de todo el personal.

Proceso: Es una parte fundamental para la retención de clientes. Es vital el proceso de ofrecimiento del producto y los servicios asociados de la aplicación. Desde el primer momento se cuidan todos los aspectos relativos a la consecución de clientes actuales y futuros.

Entorno físico: Citylok cuenta con un espacio físico, una oficina, en el Vivero de Empresas Tecnológicas de La Rioja. Un entorno idóneo con ambiente de trabajo y motivación. Respecto a los clientes en el medio online se cuida el aspecto visual mediante el uso de imágenes compartidas y publicación de noticias para que en todo momento sientan la cercanía del proyecto.

3.12. PLAN DE COMUNICACIÓN

Política de comunicación

Citylok tiene una filosofía de comunicación abierta, rápida, ágil, integral y cercana. Forma parte del departamento de Comunicación y Marketing y, por tanto, de la estructura interna de la empresa y de la organización funcional. Se trata de un departamento propio que lidera Silvia Lorente, fundadora de Citylok y periodista con más de diez años de experiencia en medios de comunicación.

Además de la comunicación externa, Citylok defiende una política de comunicación interna abierta a toda la empresa para mantener constantemente informado al equipo. Para facilitar el trabajo a los medios de comunicación cuenta con un kit de prensa disponible para su descarga en la web www.citylok.com

Comunicación offline

Acciones y estrategias en medios de comunicación tradicionales. Entre ellas, el envío de notas de prensa y convocatorias de ruedas de prensa relativas a comunicados relevantes y oficiales de la marca.

Presentación oficial en Logroño: En el Centro Juvenil La Gota de Leche de la capital riojana.

Rueda de prensa - presentación oficial: Presentación oficial del proyecto a los medios de comunicación que se interesaron y acudieron a la cita. La rueda de prensa tuvo lugar en Calahorra (La Rioja) y contó con la presencia y el apoyo institucional del Ayuntamiento de Calahorra.

Figura 22: Presentación oficial del proyecto en Calahorra



Fuente: Citylok







Revista Citylok

Citylok cuenta con una publicación mensual de una revista que a modo de *newsletter* envía a sus usuarios y en la que avanza las novedades y noticias más importantes de esta *startup* en el último mes.

Comunicación online: social media plan

Citylok cuenta con perfiles en Facebook, Twitter, Instagram, YouTube y LinkedIn que utiliza para realizar comunicaciones y *branding*. Activa en redes sociales, cuenta con cientos de seguidores y publica a diario.

Tabla 5: Comunicación online: social media plan

Comunicación online	Objetivos	Acciones	Seguidores
 Twitter	Red social por excelencia para esta <i>startup</i>	Dos tweets diarios seis días a la semana	1.566
 Facebook	Difusión del mensaje y marca	Dos publicaciones semanales	460
 Instagram	Impulsar la imagen de marca	Una publicación diaria	86
 LinkedIn	Informar sobre logros profesionales. Búsqueda de contactos, aprendizaje del sector y reclutamiento de talento	Dos publicaciones semanales (martes y jueves)	74
 Youtube	Proporcionar vídeos, entrevistas, <i>pitches</i> y tutoriales desde su canal	Una publicación mensual	10
 Blog Citylok	Publicar contenido (noticias y comunicados) de calidad para conseguir tráfico a la web	Un post semanal (miércoles)	-

Se puede observar que Citylok no dispone de muchos seguidores en sus redes sociales. Este dato no es bueno ya que las redes sociales son un elemento imprescindible hoy en día para comunicar la existencia de su negocio y darse a conocer. Además, sirve como un instrumento muy útil de atención y relación con el cliente. Gracias a las redes sociales Citylok tiene que ser capaz de seducir, interactuar y captar a los clientes, por lo que tiene que invertir más esfuerzos en tener más difusión y viralidad.

Apariciones en medios

Figura 23: Recortes de la aparición en los medios



Fuente: Citylok

3.13. COMUNICACIÓN IMAGEN DE MARCA CITYLOK

Desde el momento inicial de la concepción de la idea hasta su puesta en marcha, el equipo de Citylok ha tenido presente que un punto muy importante en el sector en el que se encuentra y el público objetivo al que se dirige es tener una imagen de marca con fuerza y visual.

Por indicaciones de la metodología *lean startup* se realizaron validaciones de propuestas con diferentes nombres. Del mismo modo, se realizó un proceso lean generando varios logotipos para preguntar a futuros usuarios de la aplicación qué le sugería cada boceto creado.

En la siguiente imagen se puede ver la evolución hasta llegar al logotipo actual en el que se refleja el espíritu que rige los valores de la compañía: juventud, dinamismo, fuerza y vitalidad. La imagen de marca de Citylok se basa en la cercanía, confianza, frescura, ocio y alegría.

Figura 24: Evolución imagen de marca Citylok



Fuente: Citylok.

4. VALORACIÓN DE LOS USUARIOS

4.1. METODOLOGÍA DEL ESTUDIO DE LOS USUARIOS DE LA APP

Los usuarios utilizan Citylok por su diseño, usabilidad y *engagement* a modo de red social, con el componente en tiempo real del “aquí y ahora”. Son sus fortalezas ante aplicaciones desactualizadas, complejas y sin diseño, o páginas que marginan contenidos. En los *market places* en los que se encuentra Citylok (App Store y Google Play) cuenta con más de 300 comentarios de usuarios y una valoración de 5 puntos sobre 5 de los usuarios que ya han probado Citylok.

Para obtener más información de la situación actual del sector de las *apps* y para conocer el punto de vista de los usuarios, se ha elaborado un cuestionario. Se establece un muestro por conveniencia, distribuido por el software Google Formularios. La encuesta fue realizada por 161 individuos, de las cuales finalmente se obtuvieron 152 válidas. La invitación para participar en el trabajo de campo se extendió vía redes sociales, teléfono móvil, correo electrónico y boca a boca. El cuestionario contiene 9 preguntas (Anexo 2), en la primera parte se pide al usuario información relacionada con los *smartphones* y el mundo de las *apps* y en la segunda parte se pregunta por características sociodemográficas.

Se va a proceder a analizar los datos obtenidos en el cuestionario. En primer lugar, se muestra la ficha técnica de la investigación y descripción de la muestra y posteriormente se mostrarán los resultados obtenidos.

Tabla 6: Ficha técnica de la investigación y descripción de la muestra

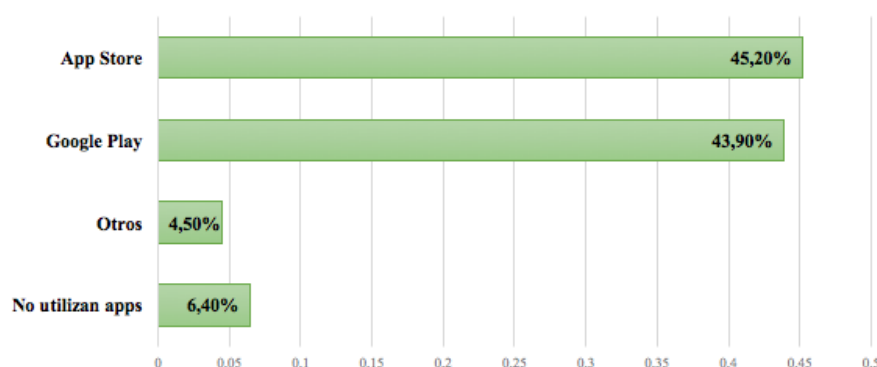
Universo	Población usuaria de <i>smartphones</i> y aplicaciones móviles
Procedimiento de muestreo	Selección de conveniencia de usuarios de <i>smartphones</i> y <i>apps</i>
Ámbito	España
Muestra	161 individuos
Encuestas válidas	152 individuos
Error muestral y nivel de confianza	+/- 7,95% (*), 95% (k=1,96)
Varianza máxima admitida	P=Q=50%
Fecha del trabajo de campo	13-16 de enero de 2018
Características de la muestra:	
Sexo	Mujer 60,3% y hombre 39,7%
Edad	14 años o menos: 1,3%; de 15 a 20 años: 5,1%; de 21 a 30 años: 44,6% y 31 años o más: 49%

(*) Nota: error muestral orientativo puesto que el muestreo no es probabilístico

4.2. RESULTADOS

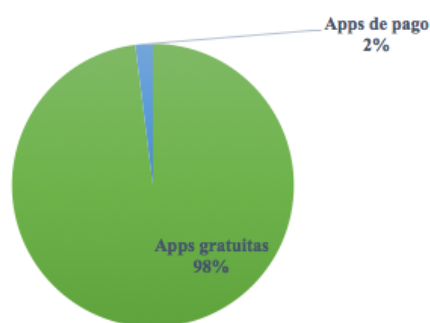
Para participar en el estudio era necesario que el encuestado tuviera un teléfono móvil inteligente. El 100% de los encuestados contestaron que tenían *smartphone*. Se indicaba que en el caso de no tener *smartphone* no se continuara con el cuestionario. La primera cuestión referida a la información del usuario estaba relacionada con las plataformas de descargas de aplicaciones móviles. El 45,2% de los encuestados respondieron que realizaban sus descargas en el App Store, el 43,9% en Google Play, el 4,5% en otras plataformas y el 6,4% dijo que no utilizaba *apps*.

Figura 25: ¿En qué mercado de *apps* descarga sus aplicaciones móviles?



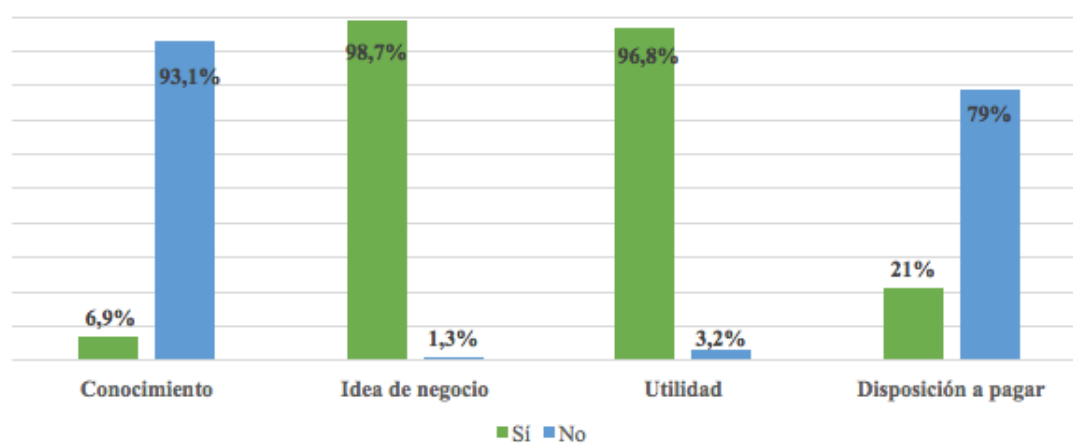
El precio es una variable que afecta de forma decisiva a la decisión de compra (Pelegrín et al., 2015 y 2016). Por ello en la segunda pregunta se analiza si el usuario prefiere *apps* de pago o gratuitas. El 98% de los encuestados respondió que preferían *apps* gratuitas mientras que un 2% respondió *apps* de pago.

Figura 26: ¿Prefiere *apps* de pago o gratuitas?



La tercera cuestión estaba relacionada con el conocimiento de los usuarios y la *app* Citylok. Sólo el 6,9% de los encuestados dijeron que sí la conocían, mientras que el 93,1% de los encuestados la desconocían. Este dato muestra que, en el ciclo de vida de una empresa, Citylok se encuentra en la fase de nacimiento de la empresa la cual se caracteriza por tener como objetivo principal hacerse un espacio en el mercado y poder sostener el negocio. Tendrán que esforzarse mucho en darse a conocer para poder llegar a más usuarios y a su público objetivo. Posteriormente se preguntó sobre la idea negocio, se quería analizar si la *app* estaba bien pensada y si los usuarios tenían una buena percepción de ella. Los encuestados con un 98,7% contestaron que sí les parecía una buena idea que haya una *app* donde se reúnan todos los eventos y planes de ocio cerca de donde se encuentren. Después, se preguntó sobre la utilidad, es decir, si los usuarios veían útil una *app* con estas características. El 96,8% de los encuestados afirmaron que veían útil una *app* con estas características. Por último, se preguntó sobre la disposición a pagar de los usuarios por servicios dentro de las *apps*. Esta vez el 79% de los encuestados respondieron que no. Estos datos se pueden observar en la figura 27.

Figura 27: Variables conocimiento, idea de negocio, utilidad y disposición a pagar



5. CONCLUSIONES

España, con un 80% es el país con mayor penetración de *smartphones* en Europa, sus habitantes realizan más de 4 millones de descargas diarias de *apps* (46 por segundo) y existen 27.700.000 usuarios activos de aplicaciones móviles. Se estima que los usuarios poseen de media 30 *apps* por dispositivo móvil de las cuales sólo se usan activamente 14 y que el 89% del tiempo que un usuario usa el móvil es para usar aplicaciones móviles. Tres de cada diez usuarios consultan el móvil cada 10 minutos y el uso de horas al día destinadas a las *apps* son 3 horas (The App Date, 2015). Todo esto confirma el gran auge que está teniendo la tecnología y, en este caso, la tecnología móvil (Olarte et al., 2015 y 2016; Pelegrín et al., 2016 y 2017). La nueva revolución social y el auge de las nuevas tecnologías han aupado a las aplicaciones móviles hasta un lugar central de nuestras vidas. Aplicaciones como *WhatsApp* han supuesto toda una transformación en el modo en el que nos comunicamos. Pero no sólo eso, la movilidad es uno de los aspectos clave de esta nueva revolución. La conexión a internet desde el móvil se ha convertido en la fuente de consulta más usada para el consumo tanto de contenidos como de servicios de ocio de tiempo inmediato (The App Date, 2015).

En esta era digitalizada las *apps* cobran mucha importancia, hacen que las marcas se dirijan a los usuarios de los móviles, puesto que según The App Date (2015) los anuncios que aparecen en una aplicación funcionan mejor que los anuncios que aparecen en las versiones móviles de la web de las compañías y según IAB Spain (2016) las aplicaciones móviles son una herramienta útil para facilitar las ventas y fomentar el *engagement* con los clientes. Esto hace que las empresas quieran ofrecer por medio de las *apps* un valor añadido a los usuarios. Cuentan con la ventaja de que los consumidores prefieren acceder a internet a través de una *app* que desde el navegador de su *smartphone*, pero para satisfacer a los usuarios tienen que generar contenidos centrados y pensados para los usuarios. Para ello tienen que saber que piden, crear un contenido de calidad y más personal, responder a las necesidades de la audiencia y ofrecer valor añadido para crear *engagement*.

El objetivo de todo esto es que el mensaje llegue a los usuarios, pero la atención es un recurso cada vez más escaso. Para conseguir captar la atención de los usuarios lo ideal es conseguir un permiso previo. Para ello es necesario que se entable un diálogo entre empresa y consumidor creando una relación interactiva. Esto hará que el usuario se interese por la información debido a que se van a satisfacer sus necesidades. En este aspecto entra en juego el marketing móvil. Como se ha visto, se puede llegar a los usuarios satisfaciendo sus necesidades e intereses, con su permiso y ofreciéndoles contenidos que les interesan. El marketing móvil además de todo esto, ofrece que la información llegue a los usuarios de una manera directa, inmediata, fácil y personalizada en sus dispositivos móviles en cualquier lugar.

Esto supone una oportunidad para emprendedores con ganas de hacerse un hueco en el mercado tecnológico y del marketing creando una *app* viable, fiable y escalable como se analiza en este trabajo con el caso Citylok. Por todos estos motivos, dos jóvenes emprendedores apostaron por un proyecto de creación de una *app* dedicada a reunir en una misma plataforma toda la oferta cultural, gastronómica y de ocio y presentarla de forma geolocalizada, calendarizada y categorizada en función del tipo de evento. A su vez es una red social en la que los usuarios suben contenido para interactuar entre ellos. Citylok destaca por su dinamismo y frescura de la información. Es una *startup* de carácter innovador, original, tecnológico y con un alto componente creativo.

Según Gartner (2014) existe un problema de rentabilidad en el sector de las aplicaciones móviles ya que menos del 0,01% de estas *apps* son realmente un negocio rentable. Citylok

cuenta con un sistema de gamificación para fidelizar a usuarios con diferentes estrategias de monetización mediante la venta de servicios directamente desde la *app*. Una de sus estrategias es el *push notification*: notificaciones segmentadas en función del usuario que le llegan a su *app* mediante una técnica de marketing directo y gracias al permiso obtenido previamente. La política que sigue Citylok puede confirmarse acertada con los datos que arrojan los últimos estudios (The App Date, 2015) sobre el comportamiento de los usuarios con sus *smartphones* y las posibilidades de negocio que se abre en la nueva era móvil. De hecho, la confianza para el uso de pagos a través del móvil ha permitido el auge del comercio móvil o *mCommerce*.

Según la encuesta realizada a 161 individuos se observa que el grado de conocimiento por parte de los usuarios de Citylok es muy bajo, sólo un 6,9% de los encuestados conoce la aplicación. Este dato se debe a que Citylok se encuentra en la fase de nacimiento de la empresa la cual se caracteriza por tener como objetivo principal hacerse un espacio en el mercado y poder sostener el negocio. Poseen una ventaja respecto a otras *startups* ya que han realizado estudios de mercado, cuentan con financiación propia, una amplia red de contactos del sector tecnológico que les asesoran (gracias a los premios conseguidos) y ayudas por parte del Gobierno de La Rioja para poder seguir con su desarrollo. Lo importante es que mantengan controlados los costos y que logren satisfacer a sus usuarios actuales ofreciéndoles un servicio de atención y un producto cada vez más personalizado, detectando donde está la ventaja competitiva en la que se pueden basar para encarar la siguiente etapa. Esto se suma a que en el apartado del plan de comunicación se ve que no dispone de muchos seguidores en las diferentes redes sociales y en un mundo tan conectado como el de hoy es muy importante tener difusión y viralidad en los medios online para llegar a más gente y captar a tu público objetivo. Aunque no sea muy conocida actualmente, se puede decir que van por el buen camino ya que en relación con la idea de negocio y utilidad es valorada positivamente con un 98,7% y 96,8% respectivamente. Los encuestados afirmaron que ven a Citylok como una *app* útil y con una buena idea en cuanto a la unificación de eventos y planes de ocio geolocalizados. También cabe resaltar que los encuestados son sensibles al precio ya que la mayoría (79%) afirmaron que no estaban dispuestos a pagar por servicios dentro de las aplicaciones móviles.

En lo relativo a las aspiraciones de la actividad emprendedora en España, se puede decir que el volumen de actividad emprendedora no evidencia una notable mejora respecto a años anteriores pero que la calidad de los nuevos proyectos empresariales refleja una mayor tendencia hacia la innovación y la internacionalización (GEM, 2016). Citylok apuesta por estas dos estrategias y espera pasar a la etapa de crecimiento para este 2018, aumentando su volumen de tráfico y llegando a otros países.

Por último, es destacable el crecimiento que han experimentado las *apps* y el alcance que han tenido en la población en los últimos años, pero debido a la continua innovación tecnológica y tal como prevén los estudios, este crecimiento va a seguir aumentando. El mundo móvil ha cambiado acciones en nuestras vidas y lo que se busca es que sigan aumentando las facilidades para hacer un mundo más intuitivo y cómodo a los usuarios. Todo esto nos muestra el gran potencial que tienen varias ramas del marketing en este sector como por ejemplo el marketing móvil, el marketing del permiso, el marketing de proximidad y el marketing de contenidos.

Este TFG me ha servido para acercarme a emprendedores jóvenes con ganas de hacerse un sitio en el mercado. Este hecho ha supuesto un aprendizaje que quizás no queda recogido en su riqueza y amplitud en este trabajo ya que he podido vivir la experiencia de cómo se trabaja en una *startup* y cómo las ilusiones de un equipo pueden crear un producto desde cero. Con todas estas experiencias y vivencias he visto que cuando se emprende siempre se aprende y he

recordado el título del curso de verano de la Universidad de La Rioja sobre emprendimiento: *a veces ganas, a veces aprendes* (2017).

5.1. LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

La principal limitación en este estudio ha sido la muestra, realizada por conveniencia ya que lo más eficaz es un muestreo aleatorio, pero no era posible con los medios disponibles y el tiempo requerido para afrontar este tipo de muestreo.

Otra restricción ha sido la escasa literatura existente en relación a aplicaciones móviles de compiladores de eventos y de planes de ocio y el análisis de la competencia.

Como futura línea de investigación, sería interesante analizar el auge que está teniendo en España el emprendimiento. Debido a la tendencia de la digitalización se están creando *startups* enfocadas a este sector y en concreto al de las aplicaciones móviles, con perfiles creativos, innovadores para tratar de llegar a la mayor gente posible ya que si no será muy difícil su desarrollo y crecimiento.

BIBLIOGRAFÍA

ALMAGUER-KALIXTO, P., JUANEDA, E., & MARCUELLO, C. (2016). Multilevel Governance Mechanism to Promote the Participation of Marginalized Groups. In *Participation, Marginalization and Welfare Services: Concepts, Politics and Practices Across European Countries*, 131-148, Asghate Publishing Limited.

ARROYO, N. (2011): “Información en el móvil”. Barcelona: Editorial UOC, 2011. Colección El profesional de la información, nº 4.

CITYLOK (2017): <https://www.citylok.com>

CUELLO, J., Y VITTONI, J. (2013): “Diseñando *apps* para móviles”. Primera edición: junio de 2013. Versión 1.1.

DITRENDIA (2016): “Mobile en España y en el Mundo 2016”. <https://ditrendia.es/informe-ditrendia-mobile-en-espana-y-en-el-mundo-2016/> [Consulta: 13 de enero 2018]

DYNATRACE (2016): “Factores que marcan el éxito o el fracaso de una *app*” <http://digitaltransformation.ituser.es/noticias/2016/09/factores-que-marcen-el-exito-o-el-fracaso-de-una-app> [Consulta: 7 de enero 2018]

GARTNER (2014): “Mobility Predictions Special Report”.

GEM (2016): “Global Entrepreneurship Monitor; Informe GEM España 2016”.

GODIN, S. (2001): “El marketing del permiso”. Barcelona. Ediciones Granica S.A.

GÓMEZ TINOCO, A. (2009): “El mobile marketing como estrategia de comunicación”, *Revista Icono* 14, 15, pp. 238-260.

GONZÁLEZ MENORCA L., FERNÁNDEZ LOSA N., FERNÁNDEZ ORTIZ R., JUANEDA AYENSA E., NAVARIDAS NALDA F., & SANTIAGO CAMPIÓ R. (2008) Procedimientos para la evaluación de competencias en Economía y Empresa. In: Ibarra, M. S. *EvalCOMIX: Evaluación de competencias en un contexto de aprendizaje mixto*. Cádiz: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Cádiz.

GÓNZALEZ MENORCA, L., GÓNZALEZ MENORCA, C., JUANEDA AYENSA, E. & PELEGRÍN BORONDO, J. (2014). *La calidad en las organizaciones turísticas*. Ediciones Paraninfo, SA.

GONZÁLEZ MENORCA, L., JUANEDA AYENSA, E., GONZÁLEZ MENORCA, C., & OLARTE PASCUAL, C. (2017) Análisis de libertades y derechos específicos: empresa y derechos humanos In Vega Gutiérrez, A.: *Los derechos humanos en la Educación superior: Enfoques pedagógicos innovadores a través del aprendizaje-servicio y del aprendizaje basado en competencias*, (731-751). Cátedra Unesco Ciudadanía democrática y libertad cultural de la Universidad de La Rioja y Tempus Programme of the European Union, Logroño, (ISBN: 978-84-697-5618-8).

GONZÁLEZ MENORCA, L., JUANEDA AYENSA, E., GONZÁLEZ MENORCA, C., & OLARTE PASCUAL, C. (2017) Analyse des libertés et des droits spécifiques: Entreprises et droits humains (730-750). In Vega Gutiérrez, A.: *Les droits de l'homme dans l'enseignement supérieur: Approches pédagogiques innovatrices à travers l'apprentissage-service et l'atpprentissage basé sur les compétences* (730-750), Cátedra Unesco Ciudadanía democrática y libertad cultural de la Universidad de La Rioja y Tempus Programme of the European Union, Geneve (ISBN 978-2-9701177-2-8)

GONZÁLEZ MENORCA, L., JUANEDA-AYENSA, E., GONZÁLEZ MENORCA, C., & OLARTE-PASCUAL, C. (2017) Empresas a favor de las personas: la integración de los Derechos humanos en la gestión empresarial. In *Derechos humanos del siglo XXI: 50º Aniversario de los Pactos Internacionales de Derechos Humanos*, 241-260. Thomson Reuters-Aranzadi.

HAGER, M. A., JUANEDA-AYENSA, E., NOGUEIRA, F. A., PSTROSS, M., & SMITH, D. H. (2016). Member Acquisition and Retention in Associations. In *The Palgrave Handbook of*

Volunteering, Civic Participation, and Nonprofit Associations, 975-991. Palgrave Macmillan UK.

IAB SPAIN (2016): “Estudio anual de redes sociales”. http://www.iabspain.net/wp-content/uploads/downloads/2016/04/IAB_EstudioRedesSociales_2016_VCorta.pdf [Consulta: 14 de enero 2018]

INTERACTIVE ADVERTISING BUREAU (2007): “Estudio sobre inversión publicitaria en medios interactivos” <http://www.iabspain.net/know.php?d=kno> [Consulta: 17 de noviembre 2017]

IZQUIERDO YUSTA, A., OLARTE PASCUAL, C. & REINARES LARA, E. (2012): Antecedents and consequences of attitude toward mobile advertising: the Spanish case study. *Studies in Fuzziness and soft Computing. Springer Verlag I*: 297-312. DOI: 10.1007/978-3-642-30457-6_19.

IZQUIERDO-YUSTA, A., OLARTE-PASCUAL, C., & REINARES-LARA, E. (2015): Attitudes toward mobile advertising among users versus non-users of the mobile internet. *Telematics and Informatics* 32 (2): 355-366. DOI: 10.1016/j.tele.2014.10.001.

JUANEDA AYENSA, E. (2011). El Tercer Sector, una realidad heterogénea. *El sector no lucrativo de la economía social en La Rioja: Una primera aproximación*, 17-28, Instituto de Estadística de La Rioja.

JUANEDA-AYENSA, E., CLAVEL SAN EMETERIO, M. & GONZÁLEZ-MENORCA C. (2017) Person-Organization Commitment: Bonds of Internal Consumer in the Context of Non-profit Organizations. *Frontiers in Psychology*. 8:1227. doi: 10.3389/fpsyg.2017.01227

JUANEDA AYENSA, E., & GONZÁLEZ MENORCA, L. (2007). Compromiso organizativo en organizaciones del Tercer Sector. *Revista de trabajo y Seguridad Social. Recursos humanos*, (292), 165-208.

JUANEDA AYENSA, E., & GONZÁLEZ MENORCA, L. (2007). Definición, antecedentes y consecuencias del compromiso organizativo. *Conocimiento, innovación y emprendedores*, 3590- 3609.

JUANEDA AYENSA, E., GONZÁLEZ MENORCA, L., & MARCUELLO SERVÓS, C. (2013). El reto de la calidad para el Tercer Sector Social. Análisis de casos de implantación del modelo EFQM. *Cuadernos de Gestión*, 13 (2) 111-126. DOI: 10.5295/cdg.110285ea

JUANEDA-AYENSA, E, MOSQUERA, A, SIERRA MURILLO, Y. (2016) Omnichannel Customer Behavior: Key Drivers of Technology Acceptance and Use and Their Effects on Purchase Intention. *Frontiers in Psychology*. 7:1117. doi:10.3389/fpsyg.2016.01117.

JUANEDA-AYENSA, E, OLARTE PASCUAL, C Y PÉREZ BUSTAMANTE, M. (2018) Alternativas a la publicidad tradicional: Lovisual, un evento de éxito. *Revista Internacional de Investigación en Comunicación aDResearch ESIC. N°17 Vol 17*. Primer semestre, enero-junio 2018. Págs. 72 a 89.

KAPLAN, A. M. (2012): “If you love something, let it go mobile: Mobile marketing and mobile social media 4x4”, *Business Horizons*, 55, pp. 129-139.

KRUM, C. (2010) *Mobile Marketing. Finding your customers. No matter where they are*. Indiana, USA: Que Publishing.

MACIÁ, F. (2013): “Marketing online 2.0.”. Madrid, Anaya Multimedia.

MARTÍNEZ-RUIZ, M. P., IZQUIERDO-YUSTA, A., OLARTE-PASCUAL, C., & REINARES-LARA, E. (2017). Do Affective Variables Make a Difference in Consumers Behavior Toward Mobile Advertising? *Frontiers in Psychology*, 7, 2018. doi: 10.3389/fpsyg.2016.02018

MEDRANO N., OLARTE-PASCUAL C., PELEGRÍN-BORONDO J., & SIERRA-MURILLO Y. (2016). Consumer Behavior in Shopping Streets: The Importance of the Salesperson's Professional Personal Attention. *Frontiers in Psychology*. 7:125. doi: 10.3389/fpsyg.2016.00125

MEDRANO SÁEZ, N. & OLARTE PASCUAL, C. (2012). Marketing innovation as an opportunity in a situation of uncertainty. The Spanish case”. *Studies in Fuzziness and soft Computing. Springer Verlag* I: 327-341. DOI: 10.1007/978-3-642-30457-6_21.

MEDRANO, N. & OLARTE-PASCUAL, C. (2016): The effects of the crisis on marketing innovation: an application for Spain. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 31(3), 404-417.

MEDRANO, N., & OLARTE-PASCUAL, C. (2016). An empirical approach to marketing innovation in small and medium retailers: an application to the Spanish sector. *Contemporary Economics*, 10(3). 205-216. Doi: 10.5709/ce.1897-9254.210

MEDRANO-SÁEZ, N. & OLARTE-PASCUAL, C. (2013) Retail marketing innovation in Spain. *International Journal of Innovation and Learning* 14(3/4): 453-472. DOI: 10.1504/IJIL.2013.056238

MOBILE MARKETING ASSOCIATION (2011): *Libro blanco de apps* (Guía de apps móviles).

MOBILE MARKETING ASSOCIATION (2017): *Mobile Regional Insights 2017*.

MOSQUERA, A., JUANEDA-AYENSA, E., OLARTE-PASCUAL, C., & SIERRA-MURILLO, Y. (2017). El papel de la tecnología en una tienda de moda en un entorno omnicanal (No. 1704). Catedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial.

MOSQUERA, A., JUANEDA-AYENSA, E., OLARTE-PASCUAL, C., & SIERRA-MURILLO, Y. (2018). The role of technology in an omnichannel physical store: assessing the moderating effect of gender. *Spanish Journal of Marketing – ESIC*. En prensa.

MOSQUERA, A., OLARTE PASCUAL, C. & JUANEDA AYENSA, E. (2017). Understanding the customer experience in the age of omni-channel shopping. *Revista ICONO14 Revista científica de Comunicación y Tecnologías emergentes*, [S.l.], 15 (2) 92-114. doi: <https://doi.org/10.7195/ri14.v15i2.1070>.

MUYCOMPUTER (2017): “Gartner: el mercado de smartphones crece en 2017” <https://www.muycomputerpro.com/2017/05/25/gartner-mercado-smartphones> [Consulta: 7 de noviembre 2017]

NETIZEN (2013): “La guía definitiva del mobile marketing”.

OLARTE-PASCUAL, C., ORUEZABALA, W. Y SIERRA-MURILLO, Y. (2017). Innovation ecosystem: a trigger for new product development? Exploring the acceptance of a sparkling red wine amongst Spanish small business actors. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 32(1-2), 47-63.

OLARTE-PASCUAL, C., PELEGRIN-BORONDO, J., & REINARES-LARA, E. (2015). Implantes para aumentar las capacidades innatas: integrados vs apocalípticos ¿existe un nuevo mercado?/ Implants to increase innate capacities: integrated vs. apocalyptic attitudes. Is there a new market *Universia Business Review*, 48: 86-117.

OLARTE-PASCUAL, C., PELEGRÍN-BORONDO, J., AND REINARES-LARA, E. (2016). Cognitive-affective model of acceptance of mobile phone advertising. *E+M Ekonomie a Management*. 19 (4) 134-148. doi: 10.15240/tul/001/2016-4-010.

OLARTE-PASCUAL, C., PELEGRIN-BORONDO, J., REINARES-LARA, E. & SIERRA-MURILLO, Y. (2014): La publicidad en el teléfono móvil: tres grupos de clientes, veintisiete recomendaciones de actuación. *Universia Business Review*. 41: 12-144.

OLARTE, C.; PELEGRÍN, J.; REINARES, E. (2017). Model of acceptance of a new type of beverage: application to natural sparkling red wine. *Spanish Journal of Agricultural Research*, Volume 15, Issue 1, e0102. <https://doi.org/10.5424/sjar/2017151-10064>*

OLARTE-PASCUAL, C., SIERRA-MURILLO, & Y ORTEGA, C. (2016). El papel de la comunicación en el crowdfunding: estudio de un caso de éxito cool/ The role of communication in crowdfunding: a case study of cool success. *ICONO14. Journal of Communication and Emergent Technologies*, 14(2), 280-303. doi: 10.7195/ri14. v14i2.968.

PELEGRÍN-BORONDO J, REINARES-LARA E, OLARTE-PASCUAL C., & SIERRA-GARCÍA M (2016). Assessing the moderating effect of the end user in consumer behavior: the acceptance of technological implants to increase innate human capacities. *Front. Psychol.* 7:132. doi:10.3389/fpsyg.2016.00132

PELEGRÍN-BORONDO, J., ARIAS-OLIVA, M., & OLARTE-PASCUAL, C. (2016). Emotions, price and quality expectations in hotel services. *Journal of Vacation Marketing*, 23(4), 322-338. doi: 10.1177/1356766716651305

PELEGRÍN-BORONDO, J., ARIAS-OLIVA, M., GONZÁLEZ-MENORCA, L., & JUANEDA-AYENSA, E. (2015). Pricing policies in hotels: a psychological threshold research in online and offline channels. *International Journal of Internet Marketing and Advertising*, 9(2), 161-179.

PELEGRÍN-BORONDO, J., AYENSA, E. J., OLARTE-PASCUAL, C., & SIERRA-MURILLO, Y. (2016). Diez tipos de expectativas. *Revista Perspectiva Empresarial*, 3(1). 109-124. <http://dx.doi.org/10.16967%2Frpe.v3n1a7>

PELEGRÍN-BORONDO, J., JUANEDA-AYENSA, E., GONZÁLEZ-MENORCA, L., & GONZÁLEZ-MENORCA, C. (2015) Dimensions and basic emotions: A complementary approach to the emotions produced to tourists by the hotel. *Journal of Vacation Marketing*, 21(4), 351-365.

PELEGRÍN-BORONDO, J., REINARES-LARA, E., & OLARTE-PASCUAL, C. (2017). Assessing the acceptance of technological implants (the cyborg): Evidences and challenges. *Computers in Human Behavior*, 70, 104-112.

PINTADO, T., SÁNCHEZ J. (2014): “Nuevas tendencias en comunicación estratégica”. Madrid, ESIC Editorial.

PUROMARKETING (2014): “El negocio de las Apps móviles ¿Panacea o rentable solo para unos pocos?” <http://www.puromarketing.com/96/18999/negocio-apps-moviles-panacea-rentable-solo-para-unos-pocos.html> [Consulta: 7 de enero 2018]

REINARES- LARA, E., OLARTE- PASCUAL, C., PELEGRÍN- BORONDO, J., & PINO, G. (2016). Nanoimplants that Enhance Human Capabilities: A Cognitive- Affective Approach to Assess Individuals’ Acceptance of this Controversial Technology. *Psychology & Marketing*, 33(9), 704-712.

REINARES-LARA, P., REINARES-LARA, E., & OLARTE-PASCUAL, C. (2016). Non-conventional advertising formats in television versus spots: An analysis based on the generated recall. [Formatos de publicidad no convencional en televisión versus spots: un análisis basado en el recuerdo] *Historia y Comunicación Social*, 21(1), 257-278. doi:10.5209/rev-HICS.2016.v21.n1.52695

RIGGIONI, A. (2016): “Guía para innovar el mercado basado en la experiencia del cliente”.

RODRÍGUEZ, V., OLARTE-PASCUAL, C., & SACO, M. (2017) Análisis del equilibrio competitivo basado en la localización geográfica. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 27, 87-105.

RODRÍGUEZ, V., OLARTE-PASCUAL, C., & SACO, M. (2017). Application of geographical information systems for the optimal location of a commercial network. *European Journal of Management and Business Economics*, 26(2), 220-237.

SIERRA-MURILLO, Y., OLARTE-PASCUAL, C., & GIL, L. (2016). Claves del proceso de compra organizacional de vino. El caso de los minoristas en La Rioja. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 26, 11-31. doi:<http://dx.doi.org/10.5209/CESE.54155>

THE APP DATE (2015): “Informe sobre el estado de las Apps en España”.

ANEXOS

ANEXO 1

Hola, soy César Escudero, estoy realizando mi proyecto de fin de grado y, para ello, necesito conocer su opinión. Con su permiso voy a grabar la entrevista para poder escucharle atentamente y posteriormente realizar el análisis de resultados. Finalmente, le doy de antemano las gracias por su colaboración.

A) Concepto Citylok

1. ¿Cómo surgió la idea de Citylok? ¿Por qué?
2. Si hablamos de un análisis DAFO, ¿Qué oportunidades veían para su lanzamiento? ¿Qué amenazas veían? ¿Con qué debilidades se encontraban? ¿Cuáles eran sus fortalezas?
3. ¿Cuál es el modelo de monetización de la empresa? ¿Es rentable?
4. ¿Han influido los reconocimientos y premios obtenidos para la promoción de la *app*?
5. ¿Cuál es vuestro plan de futuro?
6. ¿Estáis inmersos en algún tipo de responsabilidad social/ambiental?

B) Puesta en marcha de Citylok

7. ¿Cuáles fueron los orígenes de Citylok? ¿Dónde y cómo se creó y evolucionó?

C) ¿Cómo se dio a conocer al público general Citylok?

8. ¿Qué medios se utilizaron?

¡Muchas gracias!

ANEXO 2: Cuestionario *app* Citylok

Presentación

Estoy realizando un estudio sobre una aplicación móvil que reúne la actualidad cultural, gastronómica, de ocio y tiempo libre de forma geolocalizada llamada Citylok. Ofrece información de actividades, eventos y alternativas de ocio en el lugar donde te encuentres. Se trata de un estudio dentro del ámbito universitario para la realización de mi trabajo de final de Grado. Agradezco su colaboración.

Información del usuario

1. ¿Dispone de un teléfono móvil o "smartphone"? - Sí - No

En caso afirmativo continúe con el cuestionario.

2. En el caso de que utilice *apps*, ¿dónde las descarga?

- - No utilizo *apps* - App Store - Google Play - Otros

3. ¿Prefiere *apps* de pago o gratuitas? - *Apps* de pago - *Apps* gratuitas

4. ¿Conoce la *app* Citylok? - Sí - No

5. ¿Le parece buena idea que haya una *app* donde se reúnan todos los eventos y planes de ocio que hay cerca de donde se encuentra? - Sí - No

6. ¿Ve útil una *app* con estas características? - Sí - No

7. ¿Pagaría por servicios dentro de una *app*? - Sí - No

Características del usuario

8. Seleccione el rango de edad al que pertenece

- 14 años o menos - 15 a 20 años - 21 a 30 años - 31 años o más

9. Seleccione su género - Mujer - Hombre

Final de la encuesta

La encuesta ha finalizado. Muchas gracias por su colaboración.